

التفـــاوض
هــات وخــذ





التفاوض هات وخذ

إيهاب كمال

دار الخلود
للنشر والتوزيع



اسم الكتاب: التفاوض هات وخد

اسم المؤلف: إيهاب كمال

الناشر: دار الخلود للنشر والتوزيع

رقم الإيداع: 20110 / 2013

الترقيم الدولى: 4 - 61 - 5313 - 977 - 978

الإشراف العام: وائل سمير

دار الخلود
للنشر والتوزيع

٤٢ سوق الكتاب الجديد بالعتبة - القاهرة

محمول: ٠١٢٨١٦٠٧١٨٥
فاكس: ٢٥١٠٢٩٥٤

E-Mail: DAR_AlKHOLOUD@YAHOO.COM

مقدمة.. لابد من قراءتها
لكي تكون مفاوضاً ناجحاً

كيف تُخرج أفضل ما في الآخرين في أحلك الظروف

تأليف: الدكتور ريك برنكمان والدكتور ريك كيرشنر

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية كقوة تنافسية في جميع المؤسسات التي تسعى للفوز والمنافسة في أسواق هذا القرن الجديد، ولهذا فإن مهارات التعامل مع الآخرين تعد من أهم المهارات المطلوبة في مدير وقائد المستقبل بالدرجة الأولى، وفي كل العاملين في عالمنا المتشابك بالدرجة الثانية، فمن السهل علينا جميعاً أن نتعامل مع الأشخاص الودودين البشوشين، ولكن المحك الحقيقي هو القدرة على التعامل مع اللحظات الصعبة وحالات الغضب والتوتر التي نعيشها مع الآخرين، واستخراج أحسن ما فيها لمصلحة الطرفين. فضلاً

عن التعامل مع الأنماط المختلفة من الشخصيات الإنسانية التي نواجهها كل يوم في بيئة العمل.

تتأرجح أنماط السلوك البشري بين قطبين متناقضين تماماً، وهما العدوانية والعنف من ناحية «القطب الموجب» والسلبية الشديدة واللامبالاة من ناحية أخرى «القطب السالب» وبينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية. والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية، ويحتلون المنطقة الوسطى في التعبير عن النفس والتعامل مع الآخرين. وهي منطقة واسعة وفيها مجال كبير للمناورة والابتكار والتميز.

حينما يتعرض أي شخص لضغوط خارجية فإنه يلجأ للمبالغة في سلوكه.

فإن كان انطوائياً، فإنه يصبح أكثر سلبية ورغبة في الانعزالية،وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى وعدوانية أكثر. وعادة ما تنشأ الضغوط حينما تتعرض الأهداف التي سعى لها أي شخص للخطر، فيضطر للمبالغة في سلوكه كمحاولة للدفاع عن الهدف الذي يسعى إليه. وفي المحيط الذي يعيش فيه البشر، تنحصر الأهداف التي يسعى إليها الناس في محورين أساسين هما: محور العمل ومحور العلاقة بالآخرين.

في جانب العمل تتركز الأهداف في هدفين رئيسيين هما:

١- إنهاء العمل بأسرع طريقة.

٢- إنهاء العمل بأحسن طريقة.

وفي جانب العلاقة بالناس يتلخص الهدفان في:

١- مجاراة الناس ومسايرتهم.

٢- الحصول على ثنائهم وانتزاع إعجابهم.

حينما يتعرض الهدف الذي يسعى إليه أي إنسان للتهديد فإن سلوكه الطبيعي يتغير تبعاً لدرجة تحكمه في نفسه ؛ فيميل إلى المبالغة سواء في الاتجاه السلبي أو الاتجاه العدواني تبعاً للبناء السيكولوجي لشخصيته. وحينما تُخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فهي تحولهم إلى أنماط سلوكية يصعب على الآخرين التعامل معها.

وفي بيئات العمل وفي كل الثقافات هناك أناس مراسهم صعب ويشق على أي إنسان التعامل معهم بارتياح. فقد تجد نفسك مضطراً للعمل مع شخص كسول، وقد يعتريك الشك بأن هذا النمط جزء من الطبيعة البشرية ويصعب تغييره، الأمر الذي يصيبك بالإحباط ويجعلك تفقد السيطرة على الأمور من حولك. ولكن تذكر أنك ستجد دائماً الخيار المناسب للتصرف في الأوقات الحرجة. وفي واقع الأمر، فإنك عند التعامل مع أحد الأنماط السلوكية المتعبة، يمكن أن تختار واحداً من الخيارات الأربعة التالية:

١ - أن ترضى بالأمر الواقع وأن لا تفعل شيئاً:

في هذه الحالة تحاول أن تتأقلم مع الشخص الصعب دون أن تتصرف أو تشكو لشخص آخر لا يستطيع أيضاً أن يفعل شيئاً. ولكن عدم فعل أي شيء أمر خطير لأن الإحباط والغضب يتراكم مع الوقت ويؤدي للانفجار. كما أن الشكوى لمن لا يستطيع أن يفعل شيئاً يخفض من روحك المعنوية و يقلل الإنتاجية، ويؤجل اتخاذ إجراء فعال في الوقت المناسب.

٢- أن تهرب من المشكلة:

يجب أن تؤمن بأنه من المستحيل إيجاد حلول لكل المشكلات التي تواجهها. فهناك مشكلات لا تستحق عناء البحث عن حلول لها. فالهروب من المشكلة يعتبر حلاً معقولاً عندما تصبح مواجهة الشخص (المشكلة) أمراً غير معقول. فعندما يزيد كل ما تحاول أن تقوله أو تفعله من تعقيد المشكلة، يصبح الابتعاد هو الحل الوحيد، لاسيما إذا بدأت تفقد السيطرة على الأمور. ولكن قبل أن تنسحب عليك أن تفكر في الخيارين التاليين:

٣- أن تنظر للشخص الصعب نظرة مختلفة:

حتى لو استمر الشخص في تصرفاته غير السوية، فإنه بإمكانك محاولة تفهم الدوافع التي أدت به إلى هذا السلوك. ومن المعروف سلوكياً أن تغييرنا لأنفسنا أسهل بكثير من تغييرنا للآخرين:

أولاً: لأن تغييرنا لأنفسنا قد يؤدي إلى تغيير تصرفات الآخرين تجاهنا.

وثانياً: لأن هذا التغيير قد يؤدي إلى تحريرنا من ردود الأفعال التقليدية التي كنا نمارسها. ولأن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، فإن تغيير السلوك ضرورة لابد منها لتوفير الإرادة والمرونة لاختيار الحل الرابع والأخير.

٤ - أن تعامل الشخص المزعج بطريقة جديدة:

عندما تخرج أفضل ما لديك في معاملة الناس، فإنهم سيحاولون إخراج أفضل ما لديهم لمعاملتك. فكما أن هناك أناساً يستطيعون إزعاجك، وأن هناك

أناساً يستطيعون إسعادك، فإنه بإمكانك أيضاً أن تزعج الآخرين أو أن تسعدهم.

ومن الواضح هنا أنه من الأفضل طبعاً أن تلجأ إلى الحلين الأخيرين، بحيث تنمي مهاراتك في التعامل مع الآخرين وتصبح الشخص الذي يلجأ إليه الجميع والذي يشق طريقه في الحياة والمؤسسة بثقة واعتداد بنفسه واعتدال في تصرفاته. ولكن لابد أولاً من أن تتعرف على الأنماط السلوكية الصعبة التي عادة ما تواجهنا في حياتنا اليومية ثم تتعلم خطوة بخطوة كيفية التعامل معها. وهناك عشرة أنماط سلوكية يمكن من خلالها تصنيف الشخصيات الإيجابية والسلبية التي تقابلنا في حياتنا العملية واليومية.

النماذج العدوانية للسلوك:

١ - الشخص الدبابة:

يميل بطبيعته إلى الثقة الزائدة بالنفس، وحينما تتعرض أهدافه للخطر يلجأ إلى المواجهة الصريحة، وينفجر في غضب محطماً الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره. هذا الشخص لا تسيره دوافع شخصية ضدك، ويتلخص هدفه الرئيس في إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة، فإذا تباطأت في المواجهة، يأخذ على عاتقه استكمال المهمة ليزيحك عن طريقه ويكمل المهمة بدونك.

التعامل مع الدبابة: إذا وجدت نفسك أمام الدبابة، فإنه سيتعامل معك كجزء من الهدف، ولكنك لست الهدف نفسه. فقد تكون أنت المحاسب الذي يحتفظ بحسابات المشروع، وهو يظن أنك وراء كل المشكلات وتعطيل كل الأوراق، وقد تكون أنت مهندس الكمبيوتر الذي تأخر في إصلاح العطل،وهو يرى أنك تعيق عمل الإدارة كلها. ولأنه يهدف إلى «إنهاء المهمة» بأي ثمن، فلابد إذًا من إبعادك عن الطريق.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة:

١- إما الهجوم المضاد بنفس القوة.

٢- أو محاولة تبرير الموقف.

٣- أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع.

هدفك الجديد: هو الحصول على احترام الدبابة دون الاضطرار لاستخدام المدفعية المضادة.

الخطة:

١- تماسك واحتفظ برباط جأشك، أول خطوة هي أن تحتفظ بموقفك ثابتاً، فلا تقف إذا كنت جالساً، تنفس ببطء وهدوء واترك الدبابة يفرغ كل ما في جعبته من ذخيرة.

٢- قاطع الهجوم إذا زاد عن حده: بأن تبدأ في النداء على المهاجم باسمه وبصوت أعلى من صوته عدة مرات وبحزم «دون استخدام أي نبرة أو حركة عدوانية» حتى تحصل على انتباهه.

٣- أعد عليه ملاحظاته الرئيسة بسرعة واقتضاب. هذا يثبت له أنك كنت تستمع وتفهم وتركز على إنهاء المهمة.

٤- صوب على الهدف الرئيس وأطلق النار: لخص في جملتين قصيرتين ردك العملي على الاتهامات، مسبوقاً بجملة تؤكد أن هذه هي وجهة نظرك الشخصية في الموضوع: قل له مثلاً «أنا أرى أن هذا الجهاز ما زال بحاجة إلى قطع الغيار التي سبق أن طلبنا شراءها».

٥- السلام المشرف: لا تغلق الباب أمام فرص السلام مع الشخص الدبابة. أعطه فرصة للتراجع بكرامة بعد أن تحدد أنت طريق التراجع. قل له: إنني أدرك أهمية الموضوع، فأرجو أن تسمح لي بحل المشكلة برمتها غداً صباحاً ثم أقدم لك الفواتير اللازمة.

- أما إذا كانت اتهامات الدبابة لك صحيحة، فأسرع طريقة لإنهاء الهجوم هي:

١- الاعتراف بالخطأ.

٢- اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.

٣- أكد له أنك ستتفادى تكرار هذا الخطأ مستقبلاً.

٢- القناص:

يتخصص القناص في اصطياد أخطاء الناس وإظهارهم بمظهر الأغبياء من خلال تعليقاته اللاذعة واستهزائه بآرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه:

أ- قد يهدف إلى إنهاء العمل في أسرع وقت ولذا فهو يلجأ للطلقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه، ولذا فهو يبالغ في سلوكه العدواني تجاه الضحية.

ب- قد يحاول الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق سخريته اللاذعة ودافعه الرئيس هو البحث عن مودتك واهتمامك.

ردود الفعل العادية تجاه القناص:

«تفادي هذه التصرفات مع القناص».

- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرج.

- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.

- لا تنسحب وتختبئ داخل موقعك.

هدفك الجديد: إخراج القناص من مخبئه كي يواجهك وجهاً لوجه.

الخطة:

١- توقف عن الحديث وردد نفس كلمات القناص بنفس طريقته. عادة

ما يؤدي هذا التصرف إلى إحراجه وإضحاك الآخرين لأنهم يشعرون بأنك لا تأخذ تعليقاته مأخذ الجد.

٢- **اطرح أسئلة واضحة**: وجه للقناص أسئلة تستفهم بها عن علاقة كلامه بالموقف، واحتفظ على وجهك وفي نبرة صوتك بالبراءة الشديدة والهدوء، ولا تمارس السخرية في حديثك، مما يؤكد أنك أعلى من الكلام الذي وجهه إليك. قل له مثلاً: لا أدري عما تتحدث، يجب أن توضح ماذا تقصد بالتحديد. ثم ما علاقة هذا بالمشكلة!؟

٣- إذا دفع سلوكك القناص إلى الانفجار والعدوانية، فتعامل معه كما تعاملت مع الدبابة.

٤- **اخرج في دورية استطلاعية**: بمعنى أن تحدد لقاء شخصياً مع القناص لتحاول معرفة السبب الذي يدفعه للسخرية منك. وفي هذا اللقاء نفذ الخطة التالية:

أ- ابدأ بتذكيره بما قاله.

ب- اسأله عن سبب ما قاله.

ج- إذا صمت، وهذا هو الاحتمال الأرجح، فاقترح عدة أسباب من وجهة نظرك قد يكون أحدها هو الدافع الحقيقي. إذا نجحت في تخمين السبب الحقيقي، فإنه سيأخذ طرف الحديث ويسرد كل التفاصيل.

د- استمع دون مقاطعة ثم اشكره على صراحته.

هـ- زوده بأية معلومات قد تزيل ما التبس عليه من مواقف أو اعتذر له لو كنت بالفعل مخطئاً في حقه.

و- اقترح وسيلة بناءة للتعامل في المستقبل: قل له «في المستقبل أرجو أن تخبرني مباشرة بما يضايقك، لأنه يهمني كثيراً أن تكون علاقتنا حسنة».

*** أما إذا كان هدف القناص هو الحصول على اهتمامك، فيمكنك أن:**

١- تعالج الموقف بينك وبينه في خصوصية.

٢- تخبره بصراحة بأن تعليقاته تضايقك.

٣- تبدي إعجابك به إذا حاول الحصول على اهتمامك بطريقة إيجابية فهذا يؤكد له إمكانية الوصول لهدفه دون أن يسيء أحدكما للآخر.

٣- العالم ببواطن الأمور:

يتميز بالمعرفة العميقة والكفاءة الكبيرة، ولذا فهو شديد الثقة بالنفس ويعبر عن آرائه بوضوح.

أهداف العالم ببواطن الأمور وتأثيرها على سلوكه: هدفه الرئيسي هو إنهاء العمل على أفضل وجه ولذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة، ولا يستمع لمن يعارضه، لأنه يعتبر المعارضة تحدياً لمعرفته وسلطته.

ردود الفعل العادية تجاهه: قد يثيرك سلوكه ويؤدي بك إلى:

أ- محاولة أن تكون مثله بأن ترفض الآراء المضادة لمجرد معارضتها لرأيك.

ب- احتقاره لأنه ضيق الأفق من وجهة نظرك ولا يصغي للرأي الآخر.

ج- الشعور بالأسى لأن آراءك لن ترى النور أبداً، وأن تبقى صامتاً وتتقبل وجهات نظره وتوجيهاته دون نقاش.

مهارات التعامل

بإمكانك أن تتحول من الصراع إلى التعاون مع أي شخص باتباع القواعد العامة التالية:

١- إيجاد أرضية مشتركة والتركيز على أوجه الاتفاق بينكما بدلاً من البحث عن أوجه الخلاف.

٢- استمع جيداً واستخدم لغة الجسم كي تؤكد للشخص أنك تنصت باهتمام، وأعد على محدثك بعضا من كلماته حتى يشعر بأنك تعي كل ما يقول.

٣- حاول أن تصل للهدف الكامن وراء السلوك حتى تتمكن من اتخاذ

ردود الفعل المناسبة.

٤- تحدث بطريقة واضحة حتى يفهمك المستمع، وتحكم بنبرة صوتك لأنها تعطي رسالة أقوى من الكلمات ذاتها.

٥- استخدم قوة الإيحاء حينما يتعقد الموقف مع الشخص الصعب، وحاول أن تؤثر فيه إيجابياً، مفترضاً فيه أفضل الدوافع، فالناس يضعون أنفسهم دائماً في نفس المكانة التي نضعهم فيها.

هدفك الجديد: أن تفتح الطريق للأفكار الجديدة.

الخطة:

١- استعد لتقديم فكرتك بدراسة كل التفاصيل، فلا تترك فرصة للعالم ببواطن الأمور كي يكتشف خطأ يبرر به رفضه للفكرة كلها.

٢- ردد حديثه باحترام: قبل أن تعرض فكرتك، عليك أن تعيد على مسمعيه باختصار واحترام شديدين، رأيه في الموضوع حتى تؤكد له احترامك واقتناعك بما يقول.

٣- طمئنه إلى أنك توقر وتحترم رغباته وشكوكه: إذا كنت تعلم أنه لا يحب إضاعة الوقت أو تجربة ما لا يفيد أو أي شيء من هذا القبيل، فقل له في بداية حديثك شيئاً من قبيل: «بما أننا لا نرغب في إضاعة الوقت» أو «بما أننا لا نرغب في تجربة ما لا يفيد».. إلخ.

١- اعرض رأيك بطريقة غير مباشرة.

أ- استخدم ألفاظاً مثل «ربما، يحتمل» لتشعره بأنك لا تحاول فرض رأيك.

ب- استخدم ضمير «نحن « بدلاً من «أنا» حتى لا يبدو الموقف كما لو كان تحدياً بينك وبينه، قل مثلاً:» ألا يحتمل أن يحدث كذا.. إذا نحن فعلنا كذا.. كذا؟».

٥- أكد له أنك تعترف بريادته وتفوقه: قل مثلاً: «نحن نتمنى أن تفيدنا سيادتكم بخبرتك في هذا الموضوع وتقويم الفكرة ما إذا كانت صالحة للتنفيذ أم لا» إنك بمثل هذا الاعتراف تفت ثغرة في جدار الصلف والغرور، ويصبح بإمكانك أن تفسح مكانها لفكرتك. غالباً ما يقتنع العالم بفكرتك لو أحسنت عرضها دون تهديد لثقته بنفسه لأنه يحب المعرفة ويقدرها.

٤- مدعي المعرفة:

عادة ما يكون شخصاً ذا معرفة سطحية بأمور شتى، ولذا فهو يحسن التأثير على الناس في البداية ولكنه يميل إلى المبالغة ويصدق نفسه من كثرة ما يقول. قد يستخدم سحره في إساءة قيادة الناس للاتجاه الخطأ.

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه: هدف هذا الشخص هو الحصول على الثناء والإعجاب ولذا فهو يميل إلى الاندفاع في محاولة للتأثير على من حوله.

ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة: حينما تكتشف أن الشخص المتحدث مجرد مظهر كاذب فقد يدفعك هذا إلى العنف في الرد عليه مما يستفزه ويدفعه للمبالغة في ادعاءاته أكثر.

الهدف الجديد: اصطياد أفكاره السيئة وإبعادها عن الطريق.

الخطة:

١- أعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه:

أ- أعد ملاحظاته بحماس.

ب- أوح له بأنك مقتنع بأن نواياه حسنة وأنه يريد المساعدة حقاً، وعندما يبدأ في الثرثرة والمبالغة، قل له: شكراً جزيلاً لمحاولتك إفادتنا في هذا اللقاء فهذا الثناء يكفيه عادة ويدفعه للصمت تاركاً الفرصة للآخرين للمناقشة الجادة.

٢- اسأله عن أشياء محددة: فهو عادة ما يتحدث بتعميم شديد ولذا وجه له أسئلة محددة، ولكن احرص على أن تبدو أسئلتك في غاية البراءة والجدية،

واحذر أن تبدو كما لو كنت تحاول إحراجه، لأن الأسئلة المباشرة والمحددة ستجعله لا يعير جواباً وتدخله في حالة الصمت والحيرة.

٣-تحدث عن وقائع ملموسة: بعد أن توقفه عن الثرثرة و ابدأ بسرد الوقائع وأظهر أي مستندات تؤكد كلامك.

٤- افتح له باباً للخروج من المأزق: قل هل مثلاً «ربما لم تتح لك الفرصة للاطلاع على كل هذه المستندات ولذا كان لك رأي مغاير».

٥- اكسر الدائرة التي تؤدي به إلى التصرفات المثيرة للاستفزاز:

أ- ادعه للقاء خاص وواجهه بهدوء بما يفعل، وبين النتائج السلبية لسلوكه، إذ إنه يسيء للآخرين بتوجيههم الوجهة الخطأ، كما أنه يسيء لنفسه حيث يعرض نفسه للكراهية ومقت الناس حينما يكتشفون سذاجته وسطحيته.

ب- إذا أحسن «مدعي المعرفة» أداء شيء أو قدم نصيحة جيدة، فأغمره بالثناء الذي يستحقه، لأن سماع كلمات المديح والإعجاب هو الدافع الرئيس لسلوكه.

٥- القنبلة:

عندما تتراكم الأسباب داخل الشخص القنبلة وتحين لحظة الانفجار، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطماً كل شيء وأي شيء دون تمييز، ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب انفجاره.

الهدف الرئيس للقنبلة وتأثيره على سلوكه: عادة ما يهدف القنبلة للحصول على الثناء والاهتمام، لأن علاقته بالناس هي محور حياته، إذا قوبل القنبلة باللامبالاة، يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعاً إياه للانفجار في لحظة لا يتوقعها أحد. وبرغم ذلك، فهو يكره اللحظات التي ينفجر فيها ويتمنى لو تمكن من التحكم في نفسه، ثم يبدأ محاولات جادة لمحو ذكرى لحظة الانفجار من ذاكرة الناس.

كيف تبدأ بالتطبيق

١- ضع من بين أهدافك أن تصبح محاوراً ماهراً ومفاوضاً جلداً.

٢- اجعل ردود أفعالك متوازنة بحيث لا تسقط في أخطاء العجلة فتندم، ولا تنما في سكينة لتسلم.

٣- كون فريقاً مع بعض المهتمين بالعلاقات الإنسانية، واعقدوا لقاءات دورية لمناقشة الخيارات والتجارب التي يمر بها كل منكم.

٤- تذكر دائماً أن الحياة صعبة بما فيه الكفاية ولا ينقصها أن تنغص على نفسك بعلاقات عدوانية مع أحد.

٥- تذكر أيضاً أن الناس طيبون أكثر مما نتصور، وأنه يمكننا إخراج أحسن ما فيهم إذا أخرجنا أحسن ما فينا.

ردود الفعل العادية تجاه «القنبلة»: قد يدفعك انفجار القنبلة إلى:

أ- انفجار مضاد.

ب- انسحاب من المنطقة وشعور بالكراهية تجاه القنبلة لأنه يؤذي مشاعرك بلا سبب.

ج- الاختباء في مكان آمن أو الهروب من المواجهة.

هدفك الجديد: التحكم في الموقف حينما يفلت زمام القنبلة لمقاومة النار المشتعلة أو إطفاء الفتيل.

الخطة:

١- اجذب انتباهه إليك: إذا انفجر القنبلة وتأزم الموقف فعليك أن:

أ- تنادي عليه باسمه عدة مرات وبصوت أعلى من صوته.

ب- احتفظ بنبرة صوتك ودودة ومعبرة.

٢- خاطب العواطف:

أ- أظهر اهتمامك الحقيقي بمشكلته.

ب- استمع بدقة لتحدد سبب الانفجار: عادة ما توضح لك الجملة الأولى السبب الرئيس. فعندما يقول: »لا أحد في هذا القسم يهتم بالوقت الطويل الذي قضيته في إعداد هذا المشروع، لا أحد يهتم على الإطلاق، لا المدير.. ولا السكرتير، حتى زوجتي لا تهتم أبداً.. إلخ» السبب الرئيس هنا هو نقمة عارمة على المدير، بالإضافة إلى تراكم الغضب بسبب عدم تعاون السكرتير في العمل، وعدم تفهم الزوجة في البيت، كما يرى ويتصور.

ج- أعد السبب الرئيس على مسمعيه.

د- طمئنه إلى أنك تهتم: مثلا يكون ردك عليه وبنبرة صوت عالية ودودة: نحن نهتم بالمشروع الذي أعددته، ولا يجب أن تشك أبداً أننا نتجاهل جهدك الكبير، ولكن هذا التصرف المبالغ فيه لا يليق بك، فأنت من خيرة الموظفين ويجب أن تبقى تصرفاتك دائماً على مستوى عال من الرفعة والحكمة.»وهذا هو أسلوب الإيحاء الإيجابي».

٣- هدئ من حدة الموقف إذا أصبت الهدف في الخطوة السابقة فستشعر بأن القنبلة اهتز لثوان وبدأ يتراجع، وهذه هي فرصتك لكي تهدئ من سرعة كلامك وتخفض من نبرة صوتك حتى يتسم الموقف كله بالهدوء والسلام.

٤- اطلب فترة استراحة قبل مناقشة الموقف: تقول له مثلاً: «أرجو أن تهدأ الآن وسنناقش هذا الموضوع في مكتبي بعد ساعة بالضبط «.

٥- الوقاية من انفجار القنبلة:

أ- اسأل القنبلة وهو هادئ عن الأشياء التي استفزته وأثارته. ابدأ بذكر هدفك الإيجابي من الحوار، موضحاً أنك ترغب في وضع نهاية حاسمة للصراع، دون أن يضار أحد.

ب_ اطرح أسئلة متنوعة ؛ بعضها يتطلب الإجابة ب (نعم) أو ب (لا) لتحصل على إجابات محددة، وبعضها مفتوح لتتركه ينطلق على سجيته مفضياً بمكنون نفسه.

ج- إذا كان الشخص القنبلة أحد مرءوسيك، فألحقه في برامج تدريبية لتنمية مهاراته في العمل مع الفريق وكذلك مهارات الاتصال والتفاوض وحل الصراعات بطرق ودية.

النماذج السلبية للسلوك:

٦- الشاكي الباكي:

هو شخص يهوى الشكوى لأن وضعه الحالي لا يرضيه ولا يعرف كيف يغيره ولا حيلة له إلا الشكوى من كل شيء وأي شيء. وهو بهذا يشيع جواً من السلبية حوله يبعده عنه الناس وينفرهم منه.

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه: المثالية هي محور حياة الشاكي، وكذلك «إجادة الأعمال والمهام الموكلة إليه»، وربما أن الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه، فهو دائماً غير راض عن الأمر الواقع.

ردود فعلك المعتادة تجاه «الشاكي»: عادة يدفعك الشاكي إلى:

أ- أن تبدأ بالشكوى معه.

ب- أن تعترض على ما يقول، فيبدأ يعيد الشكوى بنغمة جديدة ومن مدخل جديد ليقنعك بوجهة نظره.

ج- أن توافق على ما يقول فيتمادى في الشكوى.

د- أن تحاول حل مشكلته، فينشرح ويحاول المساعدة في الحل بمزيد من الشكوى والإلحاح.

هـ- أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

هدفك الجديد: تتحالف معه بهدف حل مشكلاته بطريقة إيجابية.

الخطة:

١- استمع إلى القصة وحاول أن تحدد نقاطها الرئيسة.

٢- قاطع عملية سرد القصة في بعض المراحل واطرح أسئلة توضيحية

لتحدد المشكلة.

٣- أعد توجيه اهتمامه إلى الحلول الممكنة.

أ- اسأله عن نقطة معينة: «ماذا أنت فاعل في هذا الأمر؟».

ب- إذا قال لا أعرف، قل له:»اقترح عدة حلول وسنحاول - معا - المفاضلة بينها «.

ج- لو طرح حلولاً غير منطقية قل له:»هذا مستحيل ووضح له الأسباب، واسأله أن يقترح حلولاً أخرى».

د- إذا كرر اقتراحه للحلول المستحيلة، قل له:»أرني كيف يمكنك أنت تطبق هذا الحل».

٤- تحدث معه عن المستقبل: اطلب منه دراسة المشكلة لفترة زمنية محددة يعود لمناقشة الأمر معك فإذا كان - أو أصبح - الحل في متناولك، فحدد جدولاً زمنياً لتنفيذ الحل.

٥- إذا لم تفلح جميع محاولاتك لإنهاء حالة الشكوى فيجب أن تضع حداً للشاكي بأن تخبره بكل صراحة بأنه يفكر دائماً في طرح المشكلات ولا يفكر أبداً بالحلول. وأن لا أحد في العالم يستطيع حل مشكلات الآخرين رغما عنهم، أو دون مساعدتهم. ولكن لا تجعله يظن أنك تتهرب من مساعدته. وقل له في النهاية أنك تتوقع أن يعود إليك عما قريب مقدماً تصوره الخالص للحل، وأنت ستكون حينئذ جاهزاً لمساعدته. ثم أظهر له أن الحديث قد انتهى بأن تقوم من مكانك متجهاً للباب لمباشرة عمل جديد، أو لتلبية موعد سابق، أو ابدأ في اتصال هاتفي جاد.

غير ما في نفسك

يمكنك تغيير مشاعرك تجاه أي شخص و كسبه إلى صفك باتباع الخطوات التالية:

١ - حدد شعورك المستهدف تجاه هذا الشخص، بشرط أن يكون شعوراً مريحاً مثل: الحب، المساعدة، التعاون، الهدوء، الصبر، الاهتمام، الإنجاز.

٢ - تخيل المواقف الطبيعية في حياتك التي تؤدي بك لمثل هذه المشاعر الطيبة، وحاول توفيرها وتخيلها.

٣- ابحث عن الأشخاص المقربين من هذا الشخص واسألهم عن كل ما يرضيه وما لا يرضيه.

٤ - أعد الطريقة على نفسك عدة مرات حتى تفهمها وتصبح من ضمن ردود فعلك التلقائية تجاهه.

٧- الرافض:

هو شخص متشكك في كل شيء يتصيد الأخطاء في كل مشروع ليرفضه ويقوض فرص نجاحه من البداية.

الهدف الكامن للرافض وكيف يؤثر على سلوكه: الرافض شخص يركز جل اهتمامه على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين. وبحثه عن المثالية يدفعه للابتعاد عن التجربة والمخاطرة خوفاً من خيبة الأمل. إذا أخطأ هو أو أحد من العاملين معه في أي مشروع، يصاب باليأس سريعاً ويعبر عن سخطه بأسلوب انتقادي لكل الناس ولكل الأشياء. نقده الدائم للعمل وللغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس والعزلة.

ردود الفعل المعتادة تجاه الرافض: الرافض من أكثر الناس صعوبة في التعامل. فالسلبية تدمر الروح المعنوية وتجمد التطوير وتسوق إلى الإحباط واليأس. و المشكلة أن الرافضين لا يقصدون أبداً إزعاج الآخرين، فهم يوقنون حقاً أن الوضع ميئوس منه،وأن لا أمل في التغيير وتؤدي قناعتهم وتمسكهم بمواقفهم إلى إثارة الآخرين و دفعهم إلى الانسحاب بعيداً عنهم ليتركوهم لمصيرهم البائس.

هدفك الجديد: مساعدة الرافض ليتحول من شخص يتصيد الأخطاء

ويقول «لا» لكل شيء، إلى شخص يدرك الأسباب الكامنة وراء ارتكاب الأخطاء ويتعامل معها ويحاول وضع نظام فعال لمنع تكرارها.

الخطة:

١- لا تقاوم التيار: اسمح له بأن يتحدث أولاً بسلبيته المعتادة ولا تعارضه.

٢- استخدمه كمصدر هام للمعلومات: طبيعته المتشككة تجعله من أقدر الناس على رؤية كل المصادر المحتملة للمشكلات. بإمكانك الاعتماد عليه في تزويدك بكل الاحتمالات السيئة التي من الممكن أن تواجه المشروع.

٣- ابق لهم الباب موارباً: أمهله لفترة واطلب منه أن يعود إليك بعد التفكير بهدوء لأنه قد يغير موقفه المبدئي الرافض بعد إعادة التفكير.

٤- استخدم معه أسلوب الإيحاء المضاد: عامله بأسلوب الإيحاء مثل الأطفال الذين يتسمون بالعناد، إذا أردت منه شيئاً اطلب منه ضده «فالضد يظهر حسنه الضد» فيعمد إلى تنفيذ ما تريده أنت في دخيلة نفسك.

٥- اعترف بنيته الحسنة: تصرف كما لو كنت تعرف أن اسلوبه الناقد يهدف أساساً لتجنب الأخطاء المحتملة لأنه ينشد الكمال. أشركه معك في النجاح حتى لو كان ضد المشروع كله من البداية.

٨- الصامت:

هو شخص يميل إلى الانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه. كلما ازدادت الضغوط عليه، كلما قل تعبيره عن نفسه بأي وسيلة كانت، لغوية أو غيرها. وهو شخص عاطفي وعصبي ويشعر بعدم الأمان ويكتم مشاعره في داخله.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الصامت:

هناك نوعان من الصامتين:

أ- أحدهما محور حياته الناس فهو يرغب في مجاراتهم ومسايرتهم وعند الضغط عليه يلجأ إلى الصمت، حتى لا يتفوه بما قد يؤثر على علاقته بهم.

ب- النوع الثاني يرغب في «إنهاء مهامه بأفضل طريقة» وعند الضغط عليه ومجابهته بأخطاء الآخرين يشعر بالاستياء،ويظن أن لا أحد يهتم مثله فيلوذ بالصمت كوسيلة للاحتجاج.

ردود الفعل العادية تجاه الصامت: قد تلجأ إلى العصبية والعنف معه في محاولة لإقناعه بالكلام، ولكن لابد أن نتعلم كيف تصبر عليه كما لو كنت تملك كل الوقت للحصول على ما ترغب معرفته من معلومات.

هدفك الجديد: حفزه على الكلام.

الخطة:

١- خصص مساحة كافية من وقتك تقضيها معه دون محاولة لاستعجاله أو الضغط عليه واعلم أن مثابرتك وإصرارك سيدفعه في النهاية لإعطائك ما ترغب حتى يتخلص من إلحاحك.

٢- وجه له أسئلة لا تحتمل الإجابة بنعم أو لا وتتطلب شرحاً للرد عليها وارسم على وجهك علامات لتوقع الإجابة كأن ترفع حاجبك قليلاً وتميل إلى الأمام باتجاهه كما لو كنت تنتظر إجابة. انظر إلى الصامت في عينيه مباشرة ولا تستسلم بسهولة. إذا لم يعطك إجابة واستمر في صمته أعد عليه السؤال مرة أخرى. لو قال لك: لا أعرف، قل له: «تخيل بعض الإجابات لهذا السؤال وعبر فقط عما تتخيل «.

٣- أضف بعض المرح للموقف: إذا طال صمته اقترح بعض الإجابات الغريبة وغير المتوقعة فتنتزع من الصامت ضحكة وتكسر الحاجز بينكما. إذا استمر في قوله»لا أعرف» اقترح إجابة لا معقولة تدفعه للدفاع عن نفسه بإجابة معقولة وصحيحة.

٤- خمن أنت الإجابة: إذا تمسك بالصمت حاول أن تخمن عدة إجابات لسؤالك واسردها عليه. قل: «أنا لا أدري فيما تفكر ولكني أرى أن السبب قد يكون كذا وكذا..) لو ذكرت السبب الحقيقي فغالباً ما يلتقطه المستمع ويكمل

سرد بقية التفاصيل.

١- تحدث معه عن المستقبل: أخبره بالأثر السلبي الذي يسببه حجبه للمعلومات على سير العمل الذي يرغب في إنهائه بأفضل صورة أو على علاقته بالناس الذين يعملون معه.

٢- احذر أن لا تعد الصامت بأشياء ليس في نيتك تنفيذها أو لا تقدر على تنفيذها.

٩- المتردد:

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأنه غالباً ما يرى السلبيات في كل قرار فيخاف من الاختيار خشية أن يخطئ ويتعرض للوم أو العتاب.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه: يهدف لمجاراة الناس ومسايرتهم، ولذا فهو يخاف الاختيارات التي قد تغضب أو تؤذي مشاعر أي شخص.

سلوكك العادي معه: المتردد يسبب لك العصبية والغضب ونفاد الصبر فتحاول الضغط عليه أكثر للحصول على قرار، وهذا الضغط يدفعه للمبالغة أكثر في السلبية والتردد.

هدفك الجديد: مساعدته في الوصول إلى قرارات بأن تقدم له خطة يتبعها وتوفر له دافعاً قوياً لتنفيذها.

خطتك:

١- لا تضغط على المتردد ليصل إلى قرار ولكن اطلب منه الاسترخاء وأكد له أن قراره أيا كان لن يؤثر على مستقبله إلا تأثيراً إيجابياً.

٢- حاول اكتشاف الصراعات التي تدور في داخله، ثم حاول اكتشاف كل الاحتمالات التي تدور في ذهنه بخصوص القرار وكل من سيؤثر عليهم القرار.

٣- علمه كيف يستخدم أسلوب «بن فرانكلين» لاتخاذ القرار، ذلك الأسلوب

الذي يتلخص في أن يكتب في ورقة سلبيات وإيجابيات كل قرار، ثم يقارن بين الأوراق وبعضها ليصل إلى القرار ذي الإيجابيات الأكثر والسلبيات الأقل.

١- عندما يصل المتردد إلى قرار عليك أن تطمئنه وتؤكد له أن القرار المثالي الخالي من الأخطاء غير موجود إلا في الخيال، وأن الإنسان يختار دائماً أحسن الحلول.

٢- حاول تقوية العلاقة بينك وبينه وكن مستعداً لإعطائه جزءاً من وقتك بين الحين والآخر لتتابع معه تنفيذ قراراته.

١٠- الموافق دائماً:

هو شخص لا يقول «لا» حتى لو شعر بها. يوافق الجميع ويعد الجميع بتنفيذ طلباتهم دون أن يفي بوعوده. غير منظم في وقته ودائماً ينتحل الأعذار لعدم وفائه بوعوده.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائماً: هو يرغب في مسايرة الناس والحصول على رضائهم وفي سبيل ذلك يعد الجميع دون التفكير ويكتفي بالوعود ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير. عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس وغضبهم منه مما يدفعه للمزيد من الوعود. في النهاية يشعر هو نفسه بالاستياء لأن من حوله لا يقدرون رغبته في الحصول على رضائهم.

ردود الفعل العادية تجاه الموافق: حينما يعدك الموافق دائماً بشيء ولا ينفذه فهذا يدفعك إلى لومه والغضب منه بينما هو في أمس الحاجة للاهتمام ولمن يعلمه كيف ينظم وقته.

هدفك الجديد: الحصول على تعهدات يمكن الوثوق بها.

خطتك:

١- شجعه على الصراحة وأشعره بالأمان والثقة حتى تعرف حقيقة ما يعدك به.

٢- استمع إليه جيداً واستوضح منه وأعد عليه ما سمعت ثم اشكره على صراحته.

٣- ساعده على تخطيط يومه وإنتاجيته، بأن تناقش معه وسائل التغلب على المعوقات لتنفيذ الوعود وأكد له أن هناك طرقاً كثيرة للحصول على الأصدقاء دون المغالاة في الوعود.

٣- في نهاية حديثك معه قل له: «في المرة القادمة، كيف ستتصرف لو قطعت وعداً ولم تتمكن من تنفيذه؟» استمع إلى إجاباته وطالبه بالالتزام بها بكلمة شرف أو بوثيقة مكتوبة وموقعة ومؤرخة.

***

مهارات تفاوضية

عادة ما يتم الربط بين فن إدارة التفاوض وعالم التجارة والأعمال ولكن في الحقيقة فإن نطاق هذا الفن يتسع لما هو أبعد من ذلك بكثير فهو يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية،

فمهارة إدارة الاختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر،

لذلك فمهما كان موقعك أيها القارئ فأنت ستحتاج حتمًا إلى إتقان هذا الفن لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرتك أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.

وهدف هذه الحلقات أن تأخذ بيديك خطوة بخطوة نحو إتقان مهارات التفاوض لتكون بإذن الله مفاوضًا فعالاً قادرًا على إدارة أي اختلاف مع الآخرين تتعرض له في مجتمعك الذي تعيش فيه، وفي هذه الحلقة نحاول أن نجيب على هذا السؤال الهام:

ما هو التفاوض؟

كمدخل لإتقان هذا الفن، وللإجابة على هذا السؤال:

تدبر معنا في هذا الموقف الطريف:

(استعد خالد لحضور حفل الخريجيين الخامس الذي تقيمه كليته، وخطط من أجل ذلك لكل شيء، ترتيبات السفر وملابس الحفل وترتيب الارتباطات الاجتماعية وغير ذلك، ولكن مع الأسف اكتشف مديره في العمل وجود تضارب في جداول الإجازات، حيث وجد المدير أن خالد وزميله سمير طلبا

الحصول على إجازة لمدة أسبوع في نفس الفترة، بينما تحتاج الشركة إلى وجود أحدهما على الأقل في تلك الفترة، وفي محاولة من المدير لتجنب اتخاذ القرار الصعب بشأن تحديد أي منهما يجب عليه أن يغير موعد إجازته، طلب من خالد وسمير أن يسويا هذه المسألة فيما بينهما.. فماذا يمكنهما أن يفعلا؟).

وبالإجابة على هذا السؤال الأخير يمكن تعريف فن التفاوض.

تعريف التفاوض:

طلب من تسعة أشخاص أن يعرف كل منهم: ما هو التفاوض؟

فكانت إجابتهم على النحو التالي:

١ التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.

٢ التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

٣ مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق.

٤ احراز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.

٥ التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.

٦ معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريده.

٧ الدخول في صراع للإدارات أو منافسة لاثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.

٨ محاولة نيل ما تريده.

٩ إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجاراة أفكارك.

تأمل معنا في هذه التعريفات. ما هي الآراء المشتركة التي تضمنتها؟

تجد أنها تشترك في الإشارة إلى وجود أكثر من شخص في التفاوض، كما تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص،

ثم ما هي الفروق الرئيسية التي تلاحظها في هذه التعريفات؟

تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى

مفهوم المواجهة، وهذا ما هو نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمي الدقيق لمفهوم التفاوض.

مفهوم المواجهة:

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:

إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التعريف العملي للتفاوض:

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة في تعريفات العينة نجد أن هناك بعض الكلمات الرئيسية وهي: عمل عملية الاتصال، مقبول، حلول، خيارات.

وهذه الكلمات تؤلف فيما بينها التعريف العلمي المختار لعملية التفاوض وهو:

«التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم».

من يقوم بالتفاوض؟

تأمل معي في القائمة التالية، وفي ضوء التعريف العلمي للتفاوض حدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الأبناء الأطفال والمراهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون....

وانطلاقًا من تعريفنا العلمي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون.

أين تجري المفاوضات؟

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال:

متجر سيارات، مكتب محاماه، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضًا أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الاجتماعية الأخرى.

وباختصار فإن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مكان تقريبًا.

ما هي المواقف التي تحتاج إلى تفاوض؟

تأمل معي في المواقف الثلاثة الآتية والتي تحتاج إلى تفاوض:

١ التخطيط للخروج في نزهة مع صديقك في عطلة نهاية الأسبوع، أنت تريد الذهاب إلى حد الحيوان، بينما هو يريد الاستمتاع بالشاطئ.

٢ أردت أن تزيد من دخلك فطلبت من مديرك أن يزيد مرتبك لكنه لم يبد

استعدادًا لمنحك الزيادة في مرتبك الشهري.

٣ عندما تريد أمريكا من إيران الحد من تسليحها النووي.

لا شك أن كل هذه المواقف الثلاثة السابقة تحتاج إلى التفاوض ولكن ما هو الرابط بينها؟ إن المفتاح هنا هو كلمة الصراع،

فإن أي موقف يكون فيه صراع حقيقي أو خيالي بين شخصية أو أكثر يصبح مهيئًا لحدوث التفاوض،

فعندما يتقابل الناس لصياغة العقود أو إتمام معاملات البيع أو الشراء أو تسوية الخلافات أو تطوير علاقات العمل يبرز التفاوض كعنصر جوهري،

فكل شيء قابل للتفاوض.

الداعي إلى التفاوض؟

إن التفاوض يعد طريقة متحضرة لتسوية الصراع، وعلاوة على ذلك فهو عبارة عن مهارة تمكنك من النجاح في كل من حياتك العملية وحياتك الشخصية عن طريق مساعدتك على تحقيق أهدافك وغاياتك وتلبية احتياجاتك.

انعش ذاكرتك قليلاً:

تذكر معي كافة المفاوضات التي أجريتها في حياتك الشخصية والعملية، حاول أن تحدد النسبة بين مفاوضاتك الناجحة وتلك التي فشلت فيها، هل تود أن تحسن هذه النسبة لصالح مفاوضاتك الناجحة، لا شك أنك ترغب في ذلك، والأمر سهل ميسور لكنه يحتاج منك إلى شيء من الجهد والجدية في العمل والتطبيق، ومهمتنا في هذه الحلقات أن ندلك على السبيل إلى ذلك، ولكن عليك أنت أن تسلكه، فبمقدار ما تسير معنا يكون مقدار نجاحك بإذن الله تعالى، ولكن قبل ذلك...!!

قيم نفسك:

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

املأ هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقًا مع نفسك.

١ إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة (لا أبدًا) فأنت تفتقر تمامًا لفن مهارات التفاوض.

٢ إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة (أحيانًا) فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.

٣ أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة (غالبًا دائمًا) فهنيئًا لك، فأنت مفاوض ممتاز.

ومهمة هذه الحلقات بالنسبة للفئتين ١، ٢ هي تحويل إجابتهم إلى خانة (غالبًا دائمًا) وأما الفئة الثالثة فبمتابعتهم لهذه الحلقات فإن إتقانهم لمهارات التفاوض سيحول إجابتهم إلى خانة رابعة هي (نعم دائمًا)[1].

العناصر الأساسية في العملية التفاوضية:

التعاون لا التنافس:

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائزاً مطلقاً أو خاسراً مطلقاً، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

مثال١:

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن

---

(١) المراجع:
- فن إدارة الاختلاف د. جوديت فيشر
- دليل المفاوض الفعال ترجمة علا أحمد

طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد حققوا ظاهريًا الانتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال٢:

تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعرًا باهظًا للمواد الخام لعلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن ارتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية.

ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسن الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا:

أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

العناصر الأساسية في التفاوض:

لكي تستطيع أيها القارئ الكريم أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم

بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

١ المعرفة أو المعلومات.

٢ عامل الوقت: أو الضغط الناشيء عن الالتزام بمواعيد محددة.

٣ القوة أو المقدرة.

وسنتناول كل عنصر على حدة بالشرح غير أنه في موقف التفاوض الفعلي تكون هذه العناصر متشابكة.

١ المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة [كما سيأتي شرحه خلال هذه الحلقات] مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

١ معرفة نفسك، أهدافك، نقاط ضعفك، وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

٢ معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريقة التي حللت بها نفسك [أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض].

مثال لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها المعلومات تأثيرًا مباشرًا على التفاوض:

تفاوضت على شراء سيارة، فإذا بك تحصل بسهولة على سعر يقل ٢٠٠٠ جنيه عن السعر الذي كنت تعتقد أن عليك أن تدفعه، وبعد عدة أيام قرأت مقالاً في الصحف وفيه أن شركة صناعة السيارات تخطط لطرح نموذج جديد ذي تصميم معدل بالكامل خلال ثلاثة شهور، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انخفاض

قدره ٤٠٠٠ جنيه في سعر النموذج السباق له، فتأمل كيف أن جهلك بهذه المعلومة قد أضعف موقفك التفاوضي وجعلك تخسر ٢٠٠٠ جنيه على الأقل.

٢ عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل:

أنك عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

مثال يوضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية.

عقد إيجار المكتب الذي تعمل به ينتهي في نهاية السنة لأنه من المقرر هدم المبنى الذي يقع فيه في ذلك الوقت، ولا بد لك من إخلاء المكتب خلال ثلاثين يومًا، ووجدت بالفعل مكانًا مناسبًا يصلح كمكتب، وتريد أن تتفاوض لاستئجاره، في حين أن صاحبه لا يعلم شيئًا عن الضغط الواقع عليك من جراء الزمن، فتكون هنا أنت المسيطر على الموقف، أما لو علم الطرف الآخر بالضغط الزمني الواقع عليك، ضعفت قوتك التفاوضية لأنه يعلم تمامًا أن الوقت يمر وأنه في صالحه، فهو متأكد أنك مضطر لإبرام اتفاق في اللحظة الأخيرة لأنك لا تستطيع البقاء في مكتبك الحالي بعد انقضاء المهلة المحددة لك.

٣ القوة أو القدرة:

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتنبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائمًا.

متى تنتهي المفاوضات؟

في إحدى حالتين:

الحالة الأولى:

عندما يتصور أحد الطرفين أن الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غير سعيدة، فالجانب الذي يفقد القوة تمامًا يشعر بأنه تعرض للخداع، والإساءة والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يكون حلاً يفوز فيه كلا الطرفين.

الحالة الثانية:

عندما يتصور الطرفان وجود نوع من التوازن في القوى فإن الاتفاق على حل وسط هو الخطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محققة نتيجة مرضية للطرفين، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذي الشعور بتحقق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقًا.

قواعد هامة في استخدام القوة في المفاوضات:

١ القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة:

فإذا افترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقية أم لا.

٢ تكون القوة فعالة فقط إذا كان المفاوضون مدركين لها:

فإذا كان عميلك يحتاج إلى منتجك لأنه الوحيد الذي يصلح له، فإن هذه المعلومة سوف تمنحك ميزة في العملية التفاوضية، غير أنك إن كنت لا تدرك ذلك فإنك هنا لا تمتلك القوة في واقع الأمر.

٣ القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط:

فإذا كان رئيس إحدى الشركات يشعر بالهيبة والرهبة من مركزه هذا فإن هذه الميزة تصبح معدومة بالنسبة له، وتصبح قوته غير مؤثرة.

٤ لا توجد حاجة لاستخدام القوة حتى تصبح فعالة:

فإذا كنت تخشى مثلاً من عدم استمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منك ما لم تقدم تنازلات في السعر له، فحتى إن لم يهددك هذا العميل باستخدام هذه الميزة فإنها لا تزال تعمل لصالحك.

٥ استخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة:

فإنك قد تكتسب توازنًا في القوى في التفاوض غير أن الاستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقب سلبية، فعلى سبيل المثال:

إذا دخلت في مشروع كبير وجعلت موظفيك يعملون أثناء فترة راحتهم وقت الغذاء هذا الأسبوع، فقد تتمكن من إنجاز المشروع في وقته المحدد، إلا أن استخدام القوة هنا قد يدمر علاقة العمل بينك وبينهم على المدى الطويل.

والخلاصة التي نستفيدها من معرفتنا لعناصر التفاوض:

١ الطرف ذو المعرفة [المعلومات] الأكثر دقة هو الذي يسود في التفاوض.

٢ الطرف الواقع تحت الضغط الزمنى الأكبر يكون موقفه التفاوضى ضعيف عمومًا.

٣ يجب أن يحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما للتشجيع على التوصل لحل وسط والتحرك نحو حل يحقق الفوز للطرفين معًا[1].

* * *

(١) المراجع: فن إدارة الاختلاف. دليل المفاوض الفعال د. جوديث إي فيشر

التفاوض بذكاء

بعيداً عن ما سوف تقرأه فى الكتب ففن التفاوض هو فن الحياه وكلما كنت مفاوضا جيدا كلما زادت فرصك فى الحياة ولا اتكلم هنا عن الصفقات التجارية ولا الاتفاقات السياسية لأن الانسان العادي سواء كان جاهلا او عالما رجلاً أو امرأة طفلاً أو شيخاً فهو يتفاوض فى اليوم الواحد مالا يقل عن ١٠ مرات دون أن يشعر وسأعطيك أمثلة حياتية على ذلك.

عندما تقول الأم لأبنها لو اكلت الساندوتش سأعطيك الشيكولاتة فماذا تسمى هذا

أو عندما يقول الأب لابنه لو نجحت بتفوق ساشتري لك الدراجة التي تتمناها فبماذا نسمى هذا

عندما تتمسح بك قطة لتعطيها المزيد من الطعام أليس هذا تفاوض

اذا اردت ان تعرف التفاوض كما هو موجود فى الكتب يكفي ان تجلس مع اسرتين يتفقون على زواج ابنائهم صدقني ستجد تفاوضا يفوق ما كتبه اساتذة التفاوض

تفرج على سيدة بسيطة وهى تشترى أو تبيع لتتعلم فن التفاوض الحقيقي

صديقي اعتقد هنا انك انت من يمكن ان يضع تعريفاً للتفاوض وهو سيكون صحيحاً بالتأكيد

فالتفاوض هو تفاعل أو(تعامل) بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص بينهم مصالح مشتركة للوصول لحل أو نتيجة تصبح مرضية لجميع الأطراف اعتقد ان هذا التعريف جيد وسهل

ماهي اهم الأسس والقواعد المختصرة فى فن التفاوض

الإجابة هنا ستأتى على يد استاذ فن التفاوض (جافن كيندى) فى كتابه كيف تفاوض وتنجح والقادم يا صديقي ملخص لأفضل ما جاء فى هذا الكتاب القيم وضعتها فى نقاط سريعة وقيمة من اجل ان تستطيع حفظها وتطبيقها فى اي وقت والكتاب يعتمد على اهم مبادىء التفاوض على الا طلاق ولقد قسمت لك المبادىء الى جزئين جزء للمبادىء العامة والجزء الثاني مبادىء للمحترفين ولنذهب الآن الى المبادىء العامة

مبادىء عامة وهى تفيد أي شخص فى التعامل مع الاصدقاء والزوجة والأبناء وفى مجال العمل و البيع والشراء

المبدأ الأول: تاكد من ان كل شىء فى هذه الدنيا قابل للتفاوض فلا تهتز من أى شىء

المبدأ الثاني والقيم: أن أسوأ شيء ممكن ان تفعله كمفاوض أن تقبل أول عرض يقدم لك انك بذلك لا تخسر فقط بل تصيب الشخص الذى امامك بصدمة لأنك بذلك تجعله يتخيل انه لو قدم عرضاً أقل لكنت ستوافق عليه وبالتالي تكون قيمتك اهتزت فى نظره

المبدأ الثالث هو حاول أن تجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموضوع الذى تتفاوض فيه ومعلومات عن خصمك أيضا إن أمكن فالمعلومات سوف تزيد ثقتك بنفسك صديقى إن المعلومات هي قوة لا يستهان بها فى عمليات التفاوض

المبدأ الرابع (هام جدا): كن قويا وثق فى قدراتك وقوة ما تتفاوض من اجله(سلعة –خدمة–اتفاق) ويقول كيندى عن هذا المبدأ (القوة هى جوهر اي تفاوض ولكن الحقيقة الرائعة تتكون بشكل فريد فى أفكار كلا الطرفين لذلك فاحساس المفاوض بقوة موقفه هو مبدأ هام جدا

المبدأ الخامس لا تتنازل والذى يسميه كيندى (خرافة التنازل حسن النية)

بمعنى انك تتخيل انك اذا تنازلت قليلا فإن المفاوض الذى امامك ستصيبه العدوى بدوره أو يلين فى عرضه والعجيب ان العكس تماما هو الذى يحدث فأنت بذلك تضعف موقفك وتجعل خصمك يركب المفاوضات من أعلى موجة.تماماً كالذى يرفع لخصمه الكرة عاليا فى التنس فتكون فرصة رائعة للخصم لأن (يشوط) بكل قوته ليحرز نقطة ولاحظ ان هذا المبدأ مرتبط بالمبدأ السابق وهو ان تكون قويا

المبدأ السادس (قانون يوكن) الصلابة فى المفاوضات لها ارباح عظيمة

نقره لتكبير أو تصغير الصورة ونقرتين لعرض الصورة في صفحة مستقلة بحجمها الطبيعي

وهذا المبدآ عكس ما يعرفه الناس جميعا من ان الصلابة فى المفاوضات قد تفسدها لكن ستندهش ان المفاوضين الذين يتمسكون بموقفهم للنهاية ينجحون فى اكثر من ٧٠٪ من مفاوضاتهم وسنجد ان اعظم البائعين مجرد ان يطلقوا سعرا على منتجاتهم فانهم يلتصقون به وللنهاية وقد يلفت نظرك بإضافة عرض أو هدية أو أي شيء ليبعد إهتمامك الأساسي عن قيمة السلعة فالبائع الناجح غالبا ما يتجنب التخفيض فى السعر الاساسي

الجزء الثاني

انه الجزء الثانى من ا سرار فن التفاوض وهذا الجزء كما ذكرت يتطرق الى تفاصيل اكثر فى عملية ادارة الصفقات وهى مفيدة للجميع ايضاويجب على المحترفين الألمام بها ومحاولة تطبيقها باستمرار وتخيلوا معى الفرق العظيم الذى سوف تحدثه معكم كما شكلت فرقا عظيما لجميع الرجال الذين اتقنوها فى حياتهم كرجال التسويق العظام او الساسة الكبار فجميعهم يجمعهم شىء واحد هو القدرة على التفاوض.

رقعة الشطرنج

إن الحوار بين متفاوضين أو بين بائع ومشترٍ هي معركة حامية الوطيس تستخدم فيها جميع الاسلحة وان كانت تختبىء ورا ء المظهر البراق،الملابس الأنيقة و الأبنية الفخمة لكنها معركة شطرنج حقيقية ولكن رقعة الشطرنج تكون دائما هناك داخل عقول الرجال كل يسعى لهزيمة خصمه بشتى الطرق ولكن تخيل يا صديقي كم ستكون سعيدا عندما تخرج من احدى هذه المعارك منتصرا انها متعة لا تضاهيها اي متعة فى الوجود.

مبادىء المحترفين (من المهم جدا ان يفهم المحترف المبادىء الاساسية التى ذكرناها فى الجزء الأول ويتقنها)

المبدأ الأول يجب ان تؤمن تماما بما تريد الحصول عليه وان ترسم سيناريو أو خطة لما سوف يكون فمجرد تخيل المقابلة سيجعلك تفقد الرهبة وتكون منظما اكثر

المبدأ الثاني مرحلة كسر الجليد وهى قد تكون مرحلة تعارف مبدأي أو بداية المقابلة ومن سمات اول مقابلة بين المتفاوضين هي ان كل طرف يكون جافا وصلبا ومتحفزا لهزيمة خصمه

- من المهم جدا أن لا تبدأ مباشرة الكلام فى العمل ويجب عليك ان تتعرف على خصمك أو تتكلم فى أي شيء خارج العمل كأن تمدح أناقته أو تسأله عن برواز على الحائط أو صورة يضعها ولكن طبعا بشكل فيه الكثير من العقل والكياسة لكي لا يتحول الموضوع لشيء ضدك

المبدأالثالث فكر قبل الكلام لا حظ ان الذى امامك ايضا يريد ان يفوز وهو ممتلىء بالتحفز لك ومنتظر منك أي خطأ لفظى حتى يبدأ بالسيطرة أو يأخذ منك موافقة على شيء معين فتمهل تماما و لاتخجل من ان تسأله عن معنى ما يقول فتقول له (ماذا تقصد بهذه الجملة) وهذه الطريقة مفيدة جدا اولا. لأنها

قد تهز الذى امامك قليلا فيشعر انك منتبه له جدا وثانيا لأنها تؤكد لك فعلا ماذا يقصد والثالثة و الأهم هي تعطى لك فرصة لكي تأخذ وقتك فى الرد.

المبدأ الرابع العرض الذى لا يمكن رفضه هو اكثر العروض حاجة للتفكير يعنى أن عرض أحدهم عليك سلعة قيمة جدا كساعة قيمة مقابل ربع الثمن الحقيقي فيجب ان تفكر كثيرا جدا ولا تخجل من ان تسأل كثيرا جدا (لماذا هذا السعر) لأنه قد تكون السلعة فاسدة أو مهربة أو مسروقة فى بعض الأحيان فيجب عليك ان تسأل اذا كنت انت المشترى ولا تخجل من الاسئلة

المبدأ الخامس استخدام طرف ثالث

اذا كنت تعمل موظف فيمكنك أن تلجأ فى المفاوضات على السعر لطرف ثالث كأن تقول (لا يمكن أن أقبل هذا السعر فصاحب العمل لن يوافق أو أن تقول اخبرنى صاحب العمل ان لا ادفع اكثر من ٢٠٠ جنيه مثلا وان كنت انت صاحب الشىء من الممكن ان تدعى ان شريكك لن يوافق رأيك:

«وضعت هذا الر أى لصاحب الكتاب كينيدى لكننى لا اؤيد الكذب عموما فى المفاوضات أو فى أى موقف آخر» (قال رسول الله صلى الله علي وسلم رحم الله رجلا سمحا اذا باع واذا اشترى واذا اقتضى) صدق رسول الله

المبدأ السادس

انهى مفاوضاتك بكلمة لو بمعنى لو خفضت السعر من ١٠٠ الى ٧٠ سأشترى كمية مضاعفة وهكذا

لو جعلت الشحن على حسابك سأعقد معك الأسبوع القادم صفقة جديدة

حاولت فى هذا الملخص ان اضع لك افضل ما كتب عن فن المفاوضات وان اصنع لك ملخصاً جيداً وسريعاً فى صفحة أو اثنين عن فن التفاوض من اراء الخبراء ومن الكتاب العظيم فن التفاوض للكاتب الكبير جافن كينيدى والمهم ان تستخدمه كثيرا ولا تشعر باليأس ان فشلت راجعه كثيرا وطبقه دائما فسيكون لك ان شاء الله على طريق النجاح خطوة قيمة..

التفاوض الإداري

طَرَفان أو أكثر.. قضية.. حوار.. توفيق.. تسوية.. صفقة.. لا غالب ولا مغلوب.. التسامح، هذه المفردات وغيرها، تُشكِّل عناصر أساسية في عملية التفاوض بشكل عامّ، والإداريّ منه بشكل خاصّ، فالتفاوض مهارة اجتماعية إدارية نفسية مُتقدِّمة، فائقة التأثير والنتائج، لا يستطيع المدير في المؤسَّسة العربية المعاصِرة، على اختلاف اختصاصاتها وتخصصاتها، أن يجتاز اختبار القيادة والإدارة دون أن يمتلك استراتيجياتها وتقنياتها، فالتفاوض هو الوسيلة الحضارية، الأصيلة لا البديلة، وهو القوة الناعمة، وقوة المنطق الأكثر قدرة على حلّ أصعب المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، في عالم يتصف بالتداخل والتعارض إلى حدّ بعيد.

فما هو التفاوض؟ ما هي استراتيجيات التفاوض؟ ما هي مواصفات عملية التفاوض الناجحة؟ ومَن هو الأقدر على التفاوض؟ وكيف يكون المدير مفاوِضاً ناجحاً؟

الوعْي بمفهوم التفاوض

من بين عديد من التعريفات الخاصّة التي طرحها المستطلعون حول مفهوم التفاوض وفَهْمهم وممارستهم له، أجمَعوا على أن التفاوض: مهارة إدارية، بها تُحسَم الخلافات أو الاختلافات أو التمايزات، أو تُعزَّز فُرَص التفاهم وتعميق التعاون، بالحوار بين طَرَفيْن أو أكثر، حول مسألة أو موضوع أو قضية تقع في دائرة مصالح الطَّرَفيْن، ولهما مصلحة مشتركة في التوافق عليها، ولا يمكن لطَرَف أن ينفرد بتصرفه فيها دون الآخَر.

استراتيجيات التفاوض

سلطان سيف الشامسي مدير إدارة العلاقات العامّة بالإنابة ببلدية العين، يميِّز التفاوض الإداريّ عن الاقتصاديّ أو السياسيّ أو الاجتماعيّ؛ لكون كل منها له خصوصيته، وإن اتفقت مناهج وأصول التفاوض وتقنياته بعمومه وإطلاقه، فلا يُعتبَر حصراً لاستراتيجيات التفاوض؛ فالإدارة عِلْم وفَنّ متطوِّر.

ولا يتردَّد الشامسي في قوله: «إن مهارات التفاوض، إلى جانب مهارات إدارية أخرى، كانت هي الدافع المباشِر وراء توجُّه العلاقات العامّة ببلدية العين، نحو العمل الإداريّ الأكثر تخصصية، بوصفها نشاطاً إدارياً؛ لحاجتها الماسّة إلى فضائل التفاوض في إدارة علاقات البلدية المتعاظِمة مع سائر مجتمَع المنطقة الشرقية من إمارة أبو ظبي، وما قد ينشأ عن ذلك من اختلافات أو رغبة في تعزيز التعاون».

الدكتور سعيد البنا، أستاذ مساعد الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الإمارات، يرى أن «الأمر الواقع» و«التسويف» و«المفاجأة»، هي أهم استراتيجيات التفاوض، ويقصد بالمفاجأة التحوُّل المفاجِئ في أسلوب الحديث وطريقته بلا مُبرِّر ظاهر؛ أملاً في تحقيق مكتسَبات التفاوض، بينما يُقصَد بالأمر الواقع أن تدفع الخَصْم للتسليم بالوضع القائم لموضوع التفاوض، بحسب تعقيب البنا.

مروة محجوب عثمان، موظَّفة استقبال في كلية الخوارزميّ الدولية/ فرع العين، تَعتبِر أنّ «التدرُّج» و«المروَاغة» هي استراتيجيات تفاوض لا غِنى للمفاوِضين عنها. فالتدرُّج كما تراه عثمان «تناول الموضوع محل التفاوض جزئيةً جزئيةً، وخُطْوةً خُطْوةً؛ ليسهُل الوصول إلى حلول أشمل وأعمق»، غير أن أخطر آفات التفاوض -كما تحذِّر عثمان- أن يتحوَّل التفاوض إلى غاية، ويدخل ضمن عملية قد تؤول بالتفاوض إلى أن يصبح جزءاً من المشكلة لا الحلّ. إضافة إلى عدم رغبة أو جدّية أحد الأطراف باللجوء إلى التفاوض.

سالم خلفان عبيد الظاهريّ، مساعد مدير إدارة العضوية في غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي/ فرع العين يُضيف إلى استراتيجيات التفاوض: «ردّ الفعل السلبيّ» و«الكرّ والفرّ». ويُقصَد بردّ الفعل السلبيّ أن المبالغة في توصيف موضوع ما أو التركيز عليه، قد يؤدِّي إلى نتائج عكسية.

ويؤكد الظاهريّ على أهمية إدارة الحوار والمناورة في التفاوض: متى تتكلَّم؟ متى تسكت؟ متى تُنصِت؟ متى تردّ؟ متى تهاجم؟ متى تسأل؟ كيف تسأل؟ متى تجيب؟.. فلا يكفي أن تكون صاحب قضية عادلة بل لا بُدّ أن تحسِن فَهْمها والدفاع عنها.

مواصفات التفاوض الناجح

أحمد عبد القادر، مدير شؤون الطلاب في كلية الخوارزميّ الدولية، يعتقد أن: «التفاوض خيار أصيل في رفع التعارض ودفع الخلاف في حسم الخلافات الإنسانية»، لذلك، فإن الشرط الأساسيّ لنجاح التفاوض، هو رغبة الأطراف في الوصول إلى حلّ، أو تسوية Settlement مع تقرير كلٍّ طرف سقفاً أعلى وأدنى لما يسعى لإدراكه في المفاوَضات، والابتعاد قدر الإمكان عن منطق «الصفقة» Deal إلى منطق «العلاقة» Relation.

الزميلتان شمة سالم الدرمكي ومريم راشد الحساني، إداريتا العضوية في غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي/ فرع العين، اللتان تَعتبِران أن التفاوض وسيلة حضارية راقية في العلاقات الإنسانية تنسجم مع روح الحكمة التي تَسود المجتمَعات الخليجية العربية، ولا يُعبِّر عن مصلحة في دَرْأ الصِّدام فقط، وإنما هو تعبير عن الرغبة في تعزيز عُرَى التعاون، أيضاً، اتفقتا على أن أهمّ شروط نجاح عملية التفاوض هو التسامح، وتفهّم حاجات الطَّرَف المقابل.

إضافة إلى ذلك، تشدِّد الحساني والدرمكي على ضرورة تفويض فريق التفاوض الصلاحيات المناسبة، ومَنْحه القدرة على اتخاذ القرار المناسب

في اللحظة الحاسمة، على اعتبار أن هذا الفريق يتمتع بثقة الإدارة، وتحذِّران المفاوِضين من التبرير والدفاع لمجرد التبرير.

الدكتور البنا، يرى أن دراسة مواطن قوتك وتعظيمها، وتَلمُّس بواطن ضَعْف خَصْمك وتعميقها، ودراسة جوانب ضعفك وتهميشها، وتعرُّف نقاط قوة خَصْمك وتقزيمها، هو شرط أساسيّ لنجاح عملية التفاوض. ومن المهمّ -حسب البنا- الإجابة عن: ماذا نريد؟ وكيف يمكن تحقيق ما نريد؟

ومن ناحية ثانية، يرى البنا: أن الثقة في عملية التفاوض، بوصفها وسيلة قادرة على حلّ الخلافات عوضاً عن الصدام والمواجَهة، وإعطاء التفاوض الوقت الكافي والمناسِب لحجم القضية هو أحد المعايير والشروط الموضوعية لنجاح عملية التفاوض، فلنجاح التفاوض لا بُدّ من الإيمان به، والاقتناع بقدرته على علاج ما استحكم من خلافات، وقدرته على تعميق أواصر التعاون والالتقاء بين الفُرَقاء.

أما سلطان الشامسي، فيشير إلى بعض مواصفات التفاوض الناجح، فيقول: إن تفكيك المشكلة موضوع التفاوض وتحليلها إلى عناصرها الأولية يتيح للمفاوِضين الاستبصار بكل حيثيات الموقِف، وتقديره بشكل مناسب، من غير تهوين ولا تهويل، وعليه، يحدِّد المفاوِضون كمّية المعلومات المطلوبة ونوعيتها، وكيفية استخدامها، ومتى يمكن استخدامها.

سالم الظاهري، يَعتبِر «المحاكاة»، أسلوباً ضرورياً لنجاح عملية التفاوض، أيْ أن يقوم فريق التفاوض بمحاكاة لنموذج مفاوَضات مُتوقَّع للمفاوَضات التي سيجريها مع الخَصْم، إذْ سيكون من الفائدة العظمى إجراء هذه المحاكاة مع خَصْم مُفترَض أمام جمهور مُعيَّن، تحمل هذه المحاكاة الظروف نفسها المتوقَّعة لجلسة التفاوض، وإجراء الحوارات المناسبة، وتوقُّع مبادَرات الخَصْم ووضع ردود عليها، لغايات التدريب من ناحية، وللتعرف على إمكانيات وقدرات ومُؤهِّلات وكفاءة المفاوِضين.

ومن مواصفات عملية التفاوض المثمرة، التركيز على المصالح لا المواقف، فأيّ عملية تفاوض لا تحددها مشاعرنا واتجاهاتنا نحو الطَّرَف الآخَر، فالغاية النهائية هي الأهمّ، وهي تحقيق المكتسَبات، والحفاظ على المصالح، بعيداً عن عواطف ومشاعر الحبّ والكره أو الفرح والحزن، أو أي مشاعر ونقيضها.

ومن المهمّ لنجاح العملية التفاوضية، في أي مجال كانت، الاهتمام باختيار المكان المناسب والعناية بالإضاءة والتهوية والألوان المستخدَمة في مكان التفاوض وأثاثه، وترتيبه وتنظيمه؛ لكون ذلك من العوامل النفسية الواجب الاحتراز لها.

المفاوِض الناجح

وكما هو الحال في عملية التفاوض، فإنه كذلك مع المفاوِض أو فريق التفاوض، إذْ ليس من المعقول الفصل بين التفاوض والمفاوِض، فلا بُدّ من تحديد مواصفات ومُؤهِّلات فريق التفاوض، بشكل عامّ، ومواصفات ومُؤهِّلات المدير بوصفه مفاوِضاً، بشكل خاصّ.

وفي تحديد مواصفات المفاوِض الناجح، يرى سلطان الشامسي أنه لا بُدّ أن يتمتع المدير المفاوِض بثقافة موسوعية إدارية، وبمهارات الاتصال، والحسّ الاجتماعيّ؛ فالمعرفة قوة، والإلمام بهذه الشروط يُساهم في الإحاطة الشاملة بموضوع التفاوض، والقدرة على التفاعل معه.

الدكتور البنا، يشير إلى ضرورة تمتع فريق التفاوض بالذكاء العاطفيّ، فالذكاء العاطفيّ يزود المدير المفاوِض بالقدرة على التعامل الإيجابيّ مع نفسه والآخَرين، من خلال حُسْن تعامله مع عواطفه؛ فيحقِّق قدراً من الرضا لنفسه وللآخَرين، ويتكون الذكاء العاطفيّ من: الوعي بالذات، وضبط الذات، والتعاطف، والمهارة الاجتماعية. فالمفاوِض يجب ألا ينطلق من عدائية

وانتقامية حتى لو كانت الخلافات مريرة، وهنا فإن للتسامح وللتفكير الإيجابيّ أهمية خاصّة في شخصية المدير المفاوِض.

الزميلتان الدرمكي والحساني، تُضيفان: إحدى أهمّ مواصفات المدير المفاوِض، الشخصية القادرة على التأثير، واختراق السدود، وامتلاك تقنيات الإقناع؛ إذْ تلعب تقنيات الإقناع دوراً مهماً في حَسْم التفاوض، ولا بُدّ أن يكون مُلماً بمهارات الحوار، واستيعاب واحتواء الخُصُوم، وتفكيك الأزمات، وإبداع الحلول، والتفرُّد بالبدء والمبادرة.

أما أحمد عبد القادر، فيرى أن المفاوِض لا بُدّ أن يكون قادراً على قراءة الإيماءات، والاستجابة للتلميحات، وعلى معرفة جيِّدة بلغة الجسد، سريع البديهة، وأن يتمتع بأدب الخلاف، وشرف الخصومة.

مروة محجوب، ترى أن مبدأ اعرِف وافْهَم خَصْمك، وتفهَّم احتياجاته، ودوافعه، من القدرات التي يجب أن يتمتع بها فريق التفاوض، إضافة إلى ذلك، فإن قوة المنطق، يجب أن تكون حُجّة المفاوِضين، ولا بُدّ أن يكون المفاوِض فصيحاً بليغاً قادراً على التعبير عن نفسه، وتضيف عثمان: أهمّ ما يجب أن يتمتَّع به المفاوِض، هو التوصيف الدقيق لمحلّ التفاوض، إضافة إلى الوضوح والشفافية.

من ناحيته، يَعتبِر الظاهري أن بُعد النظر، والقدرة على التنبؤ، والسيطرة على الأحداث، والقدرة على وضع السيناريوهات المحتمَلة والممكِنة للموقف موضِع التفاوض من مواصفات المدير المفاوِض.

وفي هذا السياق، يمكن الاستعانة بالمنهج الجدليّ، الذي يمنح فريق التفاوض القدرة على توليد العديد من القضايا والردود المقابِلة والمناقِضة وربما المبطِلة لحُجَج خَصْمك، وإلى جانب ذلك، فلا بُدّ من التحلِّي بالصبر وطول النَّفَس لتحرِم خَصْمك من استهدافك باستراتيجياته.

وفي هذا الإطار، أيضاً، فإن المدير المفاوِض يتعامل مع سيكولوجية التفاوض والمفاوِض الخَصْم، بذكاء ودهاء مناسبيْن، فكمْ مِن عملية تفاوض

ميدانها السيكولوجية، وصراعها على سيكولوجية المفاوِض المقابل، وكم عملية تفاوض، حسمَتْ نتائجَها، نفسيةُ الخَصْم!.

التفاوض.. أولاً

اقتربنا من مهارة التفاوض، وتعرَّفنا على استراتيجياته، وشروط نجاح عملية التفاوض، ومعايير المدير المفاوِض أو فريق التفاوض، بوصفه الأقدر على إدارة المفاوَضات، والتفاوض ما هو إلا خيار ضمن خيارات أمام المؤسَّسة أو الأفراد أو الدول في التعامل مع قضاياها كافّة، فإلى جانب التفاوض أو بديلاً عنه، هناك الصِّدام أو التحكيم، مثلاً. وكل خيار من هذه الخيارات والبدائل له ثمنه وتكلفته.

ومع ذلك، فإن التفاوض هو عنوان المستقبل في مجالات، وعلى مستويات شتى، بوصفه الخيار الأكثر ملاءَمة، في التعاطي مع إشكاليات وإرهاصات زمن مُتغيِّر ومُتسارِع، لا مكان فيه لمزيد من التعقيدات والصراعات الجانبية، التي تستنزِف الطاقات، وتُبدِّد الجهود.

أكثر من ذلك، وفي سبيل تعميم ثقافة التفاوض ليس في المجال الإداريّ فحسب، وإنما في المجالات كافّة، ليس المهمّ، أن تكون مفاوِضاً جديراً، وإنما الأكثر أهمية هو: أن تعرِف مَن تفاوض، وأن تعرِف الوقت المناسب للتفاوض، وما هو الهدف المناسِب للتفاوض، والأسلوب المناسِب للتفاوض، فهذا هو الأهمّ، وهذه هي الجدارة.

***

التأثير النفسي
لمهارة التفاوض والإقناع

تعد مهارة التفاوض والإقناع جزءا من شخصية الفرد الطبيعية تختلف من شخص لآخر وتعتمد بدرجة كبيرة على الحضور الذهني والذكاء والخبرة وهناك شيء آخر وهو تعلم المهارة أي جعلها مكتسبة بدلا من موروثة ومما يروى عن الشافعي رحمه الله أنه كان قوي الحجة والإقناع تجاه محدثيه.

وسأتحدث هنا عن التأثير النفسي لأساليب التفاوض والإقناع على الناس وينقسم الناس إلى درجات في القدرة على التفاوض والقدرة على الإقناع ويعتمد كل شخص في هذا الخصوص على درجة وعيه ومقاومته ومعرفته لما يريد بوضوح لكي لا يقع في فخ الإقناع الزائف الذي لا يلبث أن ينقضي بعد فترة من الزمن، لذلك ألم تمر عليك تجربة لمحاولة إقناعك بأمر ما ثم توافق عليه ثم ما تلبث أن ترتد مرة أخرى نحو الرفض بعد برهة،

أعتقد أنه يحصل كثيرا، فإذا كان الإنسان يرفض رفضا قاطعا فكرة ما أو عرضا ما لماذا يوافق بعد محاولة إقناعه ثم يعود للرفض مرة أخرى، وهذا ما اسميه التأثير النفسي لعملية الإقناع فالمفاوض قد لا يلجأ لمبررات مقنعة وحجج قوية كافية للإقناع بقدر ما يلجأ لحيل نفسية سرعان ما يزول تأثيرها وسحرها ويعود الانسان لوعيه السابق وهي حيل أوردها لكم بعد قليل

هذه الحيل النفسية تم تسليط الضوء عليهاعبر بحوث أقامها عالم نفسي يدعى روبرت تشالديني عمل عدة دراسات على المجتمع وأوجد عدة نقاط وتساؤلات حول التأثير الإعلامي في عملية إقناع المجتمع وأثار عدة تساؤلات حول أخلاقياتها ومدى شرعيتها حيث تعتمد الآلة العالمية الأمريكية في إقناع

الناخب الأمريكي على تأثيرات نفسية قوية عبر وسائلها خذ مثلا انتخاب الرئيس الأمريكي الخاسر بوش للمرة الثانية

ولم يكن ليتم لولا استعمال مبدأ الخوف في الآلة الإعلامية الانتخابية وهو الحافز الذي دفع بالناخب الأمريكي نحو انتخاب بوش مرة أخرى عندما ذكر أنه المنقذ لأمريكا من الإرهاب القادم والذي سيضرب المجتمع الأمريكي،

وعلى مستوى الفرد

لماذا يشعر البعض أنه تم الضحك عليه بشراء سلعة هو لا يحتاجها أساسا؟

ولماذا قبل واقتنع منذ البداية رغم علمه الآن بعدم حاجته للمنتج؟

ولماذا تنجح بعض المنتجات بالسوق رغم رداءتها أو عدم مناسبتها لحاجة السوق؟

ولماذا لا تنجح بعض المنتجات رغم جودتها العالية في كسب قناعة الزبائن؟

ولماذا يصاب البعض بالتردد نحو الاقتناع بشيء معين رغم قناعته بالحاجة إليه؟

فيعيش جوا من التناقض وكما قلت هناك أساليب وثغرات نفسية لا يلتفت إليها الإنسان العادي تجعله يقبل على أمور هو لا يريدها أساسا إنه علم التفاوض والإقناع فهل منكم من أخذ دورة فيه أو قرأ كتابا عنه دعونا نعرف ذلك في الحلقة القادمة.

***

أخلاقيات التفاوض

هناك تعبير شائع في لعبة التنس هو (اللعب بالخبرة)، ويشير ذلك إلى الحد التنافسي الذي يصل إليه اللاعبون بعد لعب عدة مباريات مع منافسين لهم مما يوصلهم إلى أقصى حدود الخبرة في اللعب. وهذا هو السبب في أن لاعبا ذكيا مثل (جون ماكنرو) يمكن أن يخسر أمام لاعب غير معروف بسبب انقطاعه عن التنافس لمدة ست شهور على الرغم من لياقته وتمارينه اليومية.

نفس الشيء يحدث في مجال العمل التجاري، كثيرون يتراجعون في المفاوضات في اللحظة الحاسمة في الوقت الذي يقتضي أن يقاتلوا فيه لإنهاء الصفقة. وبدلا من الثبات واستثمار كافة طاقاتهم تجدهم يتراجعون، ربما تخيلوا أنهم سوف يكونون أقوى وأكثر سيطرة في الجولة القادمة والتي قد لا تأتي أبدا.

ولكي تكون مفاوضا بارعا، فهذا الأمر لا يحدث لك يوما ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لابد من الممارسة، ولابد لك من إظهار امكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة.

إن استمرارك كمفاوض ذكي أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة. فهو يتطلب تمارين يومية مع المحاولة المستمرة للنجاح الأفضل وتذكير نفسك دوما بالأساسيات.

بالنسبة لأولئك الذين يتوقف نجاحهم المهني وازدهار شركاتهم على عقد الصفقات، بعد الإلمام بفن التفاوض ضرورة بحتة،وليس فقط مسألة استحسان. إن قائمة الوظائف التي تتطلب إتقان مهارات التفاوض طويلة جدا وتشمل رجال الأعمال والمحامين والسياسيين،ومن يعقدون الصفقات

الكبرى البارزة.

في حقيقة الأمر: تعد القدرة على التفاوض في نطاق واسع من المعاملات عنصرا حيويا للنجاح على أي مستوى إداري.

على سبيل المثال، ينبغي على المسئولين التنفيذيين أن يعقدوا صفقات قد يكون لها تأثير عميق على المسار المستقبلي لشركاتهم، وفي نفس الأثناء،يشترك المديرون المتوسطون في أنشطة لا تقل أهمية عن تلك الصفقات في بلوغ أهداف الشركة، وذلك على المدى البعيد، وبتراكم هذه الأنشطة بعضها فوق بعض. وحتى المشرفين والموظفين العاديين الذين لا يبدو أن وظائفهم تتطلب إلماما بالتفاوض، ينبغي عليهم أن يتصارعوا يوميا مع مشكلات العمل،مثل طلبات زيادة الرواتب والترقيات والمسائل النقابية. ثم وبطبيعة الحال هناك أولئك الذين يعملون في المشتريات والمبيعات والمهن الأخرى التي يعد فيها التفاوض من الواجبات الرئيسية لمراكزهم الوظيفية.

إن الإلمام بالتفاوض من الألف إلى الياء يقود إلى «راحة البال» فكثيرا ما ينتهي الأفراد الذين لا يتقنون أساليب التفاوض إلى صفقة ما، ثم ينصرفون وهم يعتقدون أنهم قد فازوا بصفقة جيدة، بينما تكون الحقيقة عكس ذلك. وفي بعض الأحيان يشعر هؤلاء بسعادة غامرة دون أن يدركوا أنه كان بإمكانهم تحقيق ماهو أفضل بكثير.ففي حقيقة الأمر، أينما كنت تعمل ومهما كانت وظيفتك، فمن المستحيل»تقريبا» أن تتجاهل الحاجة الى التفاوض ولو من وقت لآخر. ولكن مع الأسف، يعد التفاوض مجالاً يكمن فيه العديد من الشراك الخفية التي ترقد بانتظار الغافلين أو المتهورين.

هناك قاعدة مهمة في التفاوض يجب أن تبقى نصب عينيك:

نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة بل نحصل على ما نتفاوض بشأنه.

فالتفاوض هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما.

وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة.

أنه (عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم).

و التي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المُدركة ويستطيعا معاً الوصول إليها.

إن التفاوض هو عرض دائم الحضور في حياتنا، في كل بيوتنا وأماكن عملنا، عندما يجري الحديث بين أب وابنه عن سبيل تحسين علامة الرياضيات،فإنما هم يمارسون التفاوض،وينطبق الوصف ذاته على الزوجين عندما يتفقان على توزيع المهام في المنزل ومن سيتسوق الحاجيات في عطلة نهاية الأسبوع. وفي مكان العمل تحتل المفاوضات الموقع الغالب على غيره. فكلمة مفاوضات تعني بالأصل اللاتيني(negotiatus)أي»الاستمرار في العمل.

أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

مثال١:

إذا أجبر العاملون في مصنع ما الإدارة على رفع الأجور بدرجة كبيرة عن طريق التهديد بالإضراب عن العمل، فقد يكون العمال هنا قد حققوا ظاهريًا الانتصار في المفاوضات على أصحاب الشركة، ولكن ماذا سيحدث إذا لم تحقق الشركة أرباحًا كافية لتمويل هذه الزيادة في الأجور، قد يؤدي ذلك إلى تسريح العاملين، وبالتالي فهم الخاسرون في النهاية.

مثال٢:

تفاوضت شركتان بشكل تنافسي على كمية محدودة من المواد الخام

كانت جاهزة للشحن الفوري، وكانت الخصومة والعداوة مستحكمة بينهما في مجال المبيعات لسنوات طويلة، فعرضت إحدى الشركتين سعرًا باهظًا للمواد الخام لعِلمها أن الشركة الأخرى لن تستطيع دفعه، وبالتالي تمكنت من الفوز بالمواد الخام، إلا أن ارتفاع التكاليف منعها من تحقيق الربح المطلوب مما أدى إلى سوء الموقف المالي للشركة في النهاية. ولكن في المثالين السابقين ماذا لو أن محور التركيز تحول من التنافس إلى التعاون؟

لقد كان بإمكان العاملين والإدارة في المثال الأول أن يتوصلوا إلى حل وسط بصياغة زيادة في أجور العمال يتم ربطها بتحسن الإنتاج ورفع أرباح الشركة، فيتم بذلك تلبية حاجة العمال للمزيد من المال وحاجة الشركة للمزيد من الإنتاج والأرباح، وفي المثال الثاني كان يمكن أن يتفق الطرفان على تقسيم المواد الخام بينهما على نحو منصف يضمن استمرارها في الإنتاج.

مما سبق يتضح لنا: أن الميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يرتكز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين.

ولابد هنا التمييز بين التفاوض بهذا المعنى وبين ما يقوم به بعض الأطراف من التلاعب والخداع والإكراه الإجباري حتّى يصلوا لاحتياجاتهم على حساب الأطراف الأخرى.

عليك أن تنتبه إلى أن الهدف من التفاوض ليس فوز طرفي التفاوض في كل ما يصبون إليه، التفاوض هو وسيلة تشعرك أنت والطرف الآخر بينما تغادرا طاولة المفاوضات بأن كليكما قد فاز.

إذا بدأ شخصان بالتفاوض على برتقالة ربما يقرران في النهاية أن يشطرا البرتقالة إلى نصفين، فيحصل كل منهما على نصف ماكان يصبو إليه، فيقرر الشخصان أن يقوم أحدهما بشطر البرتقالة بينما يقوم الآخر باختيار الشطر الذي يرغب بالحصول عليه، وبينما يقوم الشخصان بالإفصاح عن احتياجاتهما الخفية، والهدف وراء سعيهما للحصول على البرتقالة يكتشفان أن أحدهما

يسعى للحصول على عصير البرتقالة في الوقت الذي يسعى فيه الآخر للحصول على القشرة لإعداد كعكة، وبذلك يتوصل الفريقان إلى مخرج سحري يجعل كلاهما فائزا دون أدنى خسارة.

التفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز.

والتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

وهناك مفهومين للتفاوض:

مفهوم المواجهة:

يعتقد بعض الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكننا نقول:إن التفاوض الفعال ليس عملية مواجهة، ليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

فليس هناك حاجة على الإطلاق إلى أن ينطوي التفاوض على الخصومة أو العداوة.

مفهوم التعاون:

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.

التفاوض يهدف أساسا للحصول على شيء أفضل مما كنت ستحصل عليه من غير التفاوض.

في عام ١٩٨٥ وفي ظل ظروف الانغلاق وجمود العلاقات الأمريكية السوفيتية اعتقل مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكي عضو من أعضاء وفد سوفيتي في الأمم المتحدة اسمه زاخاروف بتهمة التجسس.

فعرض الاتحاد السوفيتي صفقة للمقايضة دانيلوف مقابل زاخاروف فكان لدى الأمريكيين رد واحد فقط لا ثاني له وهو لا مجال للمقايضة وانتهت المفاوضات لقد كان ذلك خطأً كبيراً.

فالتفاوض الفعال يمكن أن يفتح الأبواب مرات ومرات والمفاوضون الفعالون لا يعرفون فقط كيف يفوزون في المفاوضات. بل يعرفون كيف يفوزون ويجعلون الطرف المقابل مع ذلك يحس بأنه قد فاز أيضا.

وهم أيضا يستطيعون مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبدوا كأنها عادلة للطرفين.

هذا هو جوهر التفاوض الفعال

فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنها غالبية كتب التفاوض إلا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الأحيان إلى نفس الهدف.

فإذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى إلى أقصى ما يمكن من كسب نقود الطرف الآخر أما إذا كنت مشتريا فستسعى إلى أقصى حد من الخصم على الأسعار وأفضل الشروط.

فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وإنما شعور - مجرد شعور- متبادل بالمكسب.

فهل تحقيق ذلك الشعور يبدوا مستحيلا؟

ليس هذا هو رأي ارماند هامر مدير شركة اوكسيدتنال بتروليوم.

حتى يمكن حل الأزمة اقترح هامر على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق السوفيتي يوري ارلوف وزوجته وبذلك تمت الصفقة.

وكانت النتيجة إن أمريكا لم تقايض دانيلوف ب زاخاروف ولكنها مع ذلك استردته واسترد السوفييت احد رجالهم. وبذلك حصل كلا الطرفين على ما يريدون.

في هذه الحالة المفاوض الأمريكي هامر قام بتطبيق إحدى قواعد التفاوض الفعال ومضمونها هو: لاتسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني انه لابد من وجود فائز وخاسر. لذلك يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمساومة ويفسح مكانا للمناورة».

إذا فالتعريف العلمي للتفاوض هو:

عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم). فهو موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفا حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم فيه عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق، واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على

القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزما تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

من هنا نقول: يجب أن يكون على مائدة التفاوض طرفين على الأقل، فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا.والمفاوض عموما يجب أن يتمتع إضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض بعقلية لماحة، وصبر غير محدود، والقدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب، وأن يكون سلسا، ومرنا، وحاسما عند اللزوم. وأن تكون لديه القدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة. ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية، ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة، حيث أن قليلين من المديرين الذين يجب: أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار أنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.لذلك يستحسن لكي نحسن قدراتنا التفاوضية أن نضع يدنا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال، وهذه العوامل هي: المعرفة، المهارة، والاتجاهات. والتي يندرج تحت كل منها مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

***

القدرات التفاوضية

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو اكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

١-عقلية لماحة.

٢-صبر بلا حدود.

٣-القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.

٤-أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسما عند اللزوم.

٥-قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من

المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شانها تحسين القدرات التفاوضية.

***

الذكاء في المفهوم الحديث والشامل

١. الشخص الذكي هو الذي لا يتأثر بمدح أو ذم الاخرين له، اي ان عنده مناعة داخلية لمقاومة كلمات الذم او الثناء، فهو شخص قد وجد تعريفا لنفسه وقدراته سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإنه لا يحتاج للاخرين لتحديد قدراته أو ايجاد تعريف لشخصيته، انه مؤمن داخليا بما لديه وهو في غنى عما يصدر عن الاخرين، وهنا يتجلى الذكاء.

٢. الشخص الذي هو يعيش بهجة الحياة مهما جابهته الصعاب فهو يؤمن بأن اليوم الذي يمر به زائل سواء كان هذا اليوم تعيسا أو جميلا، فلماذا تركز على التعاسة؟ ان الحياة فيها الجمال وفيها القبح، فالذكي هو الذي يركز على الجانب المفرح في الحياة، ويتعامل بموضوعية ومن دون تفاعلات مع الجانب المحزن، وفي ما ينفعنا في الحياة، ويتعامل بموضوعية ومن دون تفاعلات مع الجانب المحزن، وهل ينفعنا الذكاء اذا عشنا تعساء في هذه الحياة، لكي نستفيد من ذكائنا فلا بد ان نركز على بهجة ومتعة الحياة.

ان هذا المفهوم غير متعارف عليه في كثير من المجتمعات حيث ان هنالك فصلا أو عزلا بين الذكاء والتعامل مع الحياة اليومية. ان هذا العزل غير مقبول مطلقا من وجهة النظر الحديثة، والشاملة لتعريف الشخص الذكي، اي ان الفرد الذكي هو الذي يركز على جانب البهجة والايجابية في الحياة وبالتالي فإنه اجاد فن العيش.

٣. الشخص الذكي هو الذي يعرف كيف يهتم بصحته الجسمية والنفسية، فما هي فائدة الذكاء اذا كان الفرد لا يعرف القواعد الصحية في الاكل أو النوم أو ممارسة الرياضة. الشخص الذكي هو الذي ينسق حياته ويحمي جسمه من الامراض، فاذا اشتكى جسمك مرض معين، فهذا يعطيك الانذار بضرورة

الالتزام بما يريده جسمك وليس ما تمليه عليك رغباتك.. والحاصل هو ان اغلب الافراد لا يهتمون بصحتهم ويتبعون رغباتهم وشهواتهم في الاكل والشرب والنوم، وبالتالي فإنه سيبتلى بالكثير من الامراض التي قد تلازم الفرد طول العمر. فهنا لا يعتبر الفرد ذكيا حيث انه لا يهتم ولا يعرف كيف يحافظ على أهم شيء في هذه الحياة الا وهي الصحة الجسمية والنفسية، وبالتالي فانه لا يجيد فن العيش.

٤. الشخص الذكي هو الذي يعرف القاعدة الازلية الثابتة منذ وجود البشر على هذه الارض، الا وهي ما يخرج منك سوف يعود اليك، اي انك اذا اعطيت وترحمت على الناس فان ذلك هو ليس للناس وانما لك، فمثلا اذا اعطيت المحبة للاخرين، فإنها ستعود اليك باضعاف، والعكس صحيح، فإذا خرجت منك الإساءة أو حاولت ذم الاخرين، فإنها ايضا ستعود عليك وتصبح مذموما، أو حاولت التحايل على الاخرين، وهذا ما نطلق عليه في مجتمعاتنا شطارة، ولكن الشطارة لا تعني ان تأخذ شيئا لا تملكه، أو تتحايل على الناس فكل ذلك سيعود عليك، وقد تدفع الثمن في أمور أو أوجه اخرى من حياتك، وبعبارة اخرى، فإن كل ما يخرج منك سواء كان سلوكا أو لفظا أو تفكيرا، فإنه سوف يعود عليك، فإن كان ايجابيا وفي صالح الاخرين فهو في صالحك الخاص، وإن كان سلبيا أو غير محبذ فسوف يعود عليك بالمثل.

٥. فالتعريف الجيد للانسان الذكي هو الذي يراقب الفاظه وتصرفاته وافكاره، فلا يخرج منه الا الطيب.. فكن ذكيا واحترم نفسك عن طريق تحديد سلوكك وافكارك بضوابط العودة بالمثل.

* * *

الخطوات الست الأساسية

إن التفاوض يشبه الشطرنج أو أية لعبة لها قواعدها التي لا بد ان تتبع بنظام صحيح.

تشمل قواعد التفاوض ست خطوات:

١. أن يتعرف كل طرف على الطرف الأخر:

رغم أن كل المفاوضين يرغبون دائما في بدء المفاوضات بسرعة، فانه من الضروري لكل الأطراف أن يقضوا الوقت اللازم ليعرف كل منهم الآخر. فانه من الضروري لكل الأطراف أن يقضوا الوقت اللازم ليعرف كل منهم الآخر. تذكر ما تعلمته عن أهمية الاستماع. سوف تعطيك هذه الفترة فرصة التعرف على ما هو مهم للطرف الآخر، وتقييم شخصيات الأفراد المشاركين في التفاوض. وأكثر من ذلك ان كل الأطراف سوف تستثمر جهدها في العملية، بينما يعرف كل منهما الآخر. هل لا حظت ابدآ مدى صعوبة إنهاء المفاوضات، وقد تعرفت على الطرف الآخر؟ وحيث ان الاتفاق هو الهدف الأساسي من التفاوض، فلابد أن تتأكد من انك تتفاوض مع من يمكنهم اتخاذ القرارات. سوف تتفاوض بعض الأطراف لتحديد موقفك، ثم يخبرونك بأنهم لا يمتلكون السلطة لقبول اقتراحاتك. تذهب بعد ذلك إلى شخص أخر (رئيسهم، شخص مسئول) الذي سيرفض ما تم التفاوض عليه، كخدعه للوصول الى اتفاق أفضل.

٢. تحديد الأهداف والغايات:

يجب ان تهدف المفاوضات إلى أهداف وغايات. لسنا في حاجه إلى إبداء قضايا محددة هنا، لان كل الأطراف بدءوا في التعرف على بعضهم البعض. حاول أن تبدأ بعبارة شاملة إيجابية وجيدة مثل: «أود أن أتأكد من أن هذه

الطريقة ستساعد كل شخص» ثم استمع إلى ما يقوله الطرف الأخر. هل يتفق ذلك مع سيناريو مكسب-مكسب؟ إذا أتضح أن الطرف الأخر يمارس مبدأ «خسارة—خسارة» في اللعب، فلن تخسر كل شئ. ولكنها بداية لتكتشف من خلالها وجود أية اختلافات في الأهداف.

٣.بدء المفاوضات:

بعض المفاوضات سهلة، وبعضها معقد جدا. لن تعرف الاتجاه الذي تسير فيه المفاوضات حتى تتقاسما أنت والطرف الأخر الأهداف والغايات. ربما تجد الطرف الأخر يخفي أشياء، قد لا تظهر إلا في نهاية العملية. قد ترتبط الأمور ببعضها («لن افعل س إلا إذا فعلت ص») أو تنفصل («فلنتفاوض حول س و ص، كل على حدة»)

إذا قمت بالاستعداد اللازم، فسوف تحدد ما الميزة التي ستنالها عندما ترتبط الأمور، أو عندما تنفصل عن بعضها.

هناك اختلاف في الآراء حول بدء المفاوضات: هل تبدأ بقضية أساسية، أم بأخرى ثانوية؟ يقول البعض أن تسوية قضية ثانوية في البداية تنشر جوا من الارتياح الذي يمتد خلال المفاوضات. والبعض الآخر يؤيد البدء بقضية أساسية، خاصة أن الفشل في الوصول إلى اتفاق حول القضية الأساسية يقلل من قيمة القضايا الثانوية.

٤.التعبير عن الاختلاف والتعارض:

بمجرد أن تحدد القضايا، يحدث غالبا الاختلاف والتعارض. تذكر أن المعلومات تأتي من خلال التعارض، فلا تنزعج منه. يجب أن تتوقع وترحب بهذه المرحلة من المفاوضات. ان التعامل مع الخلاف بفاعلية يجمع بين الأطراف، والتعامل معه بشكل ردئ يقسم الأطرف أكثر مما هم عليه. عند تقديم القضايا، يقول اغلب المفاوضين «ما يريدونه»، إنها مهمتك في التعرف على «ما يحتاجونه» أو ما سيحددونه. ينال عدد قليل من المفاوضين كل ما

يريدونه. ربما يكون لصالحك أن تعدل من أهدافك التي جئت بها إلى مائدة التفاوض. تذكر: يجب أن تنظر إلى النزاع ليس كاختبار للقوة، بل كفرصة للتعرف على ما يحتاجه الآخرون.

٥.التقييم وحلول الوسط:

ربما يلجأ احد الأطراف عند نقطة معينة في التفاوض الى التسوية. إذا سمعت عبارات تبدأ بـ «افرض أن....» أو «ماذا ستشعر تجاه....»، فأنصت جيدا، فربما يلمح الطرف الآخر إلى شئ قريب جدا من موقفك.

لا تحاول أن تسكته بسرعة؟ فربما ينسحب من مائدة المفاوضات.

من الأفضل ان تستخدم تقنية الاستماع التفاعلي في ردك على العبارات التي تقدم أهدافا وعروضا ومواقف. إذا عرض الطرف الآخر بيع سيارتك ب٢٠٠٠ دولار، فيجب أن ترد: «إذا فأنت تعرضها ب٢٠٠٠ دولار؟». إذا استخدمت هذه التقنية:

·ربما يحسن الطرف الآخر عرضه، لأنه يعتقد أن استجابتك سلبية.

·ربما يحاول الطرف الآخر تبرير موقفه، مما يعطيك فرصة الرد على ادعاءاته.

·سوف يكون لديك الوقت للتفكير في عرض أخر. إذا قدم الطرف الآخر عرضا أفضل، فصدق عليه، ولا تمدحه. يؤدي هذا إلى إجبار الطرف الآخر على قبوله أو رفضه أو اقتراح بديل.

٦.الوصول إلى اتفاق:

تصل في هذه المرحلة إلى اتفاق. من الأفضل أن تقوم بهذا كتابة. تطوع بكتابة العقد. يمنحك ذلك قوة هائلة. بينما تسير قدما في المفاوضات، سجل بعض الملاحظات، ولا توافق إلا على أمور قليلة. ثم بلغ الطرف الأخر بأنك توافق على بعض الأشياء. يمكنكما- أنت والطرف الأخر- أن تتبادلا نسخا من الأمور المتفق عليها. تأكد من أن الاتفاق الذي وصلت إليه به حوافز تشجع كل شخص على قبوله. لابد أيضا من وجود بعض النتائج السلبية الناتجة عن رفضه. دعم الاتفاق بالوثائق. واحصل على توقيعات المفاوضين. كن على اتصال بالطرف الآخر أثناء تطبيق الاتفاق.

إمكانات البيع
وإستراتيجيات التفاوض

إن كل الأشخاص الناجحون فى هذا العالم، هم بائعون - فهم يبيعوا الأفكار أو الخدمات أو المنتجات. والإستراتيجيات الآتية يمكن إستخدامها لتساعدك على تطوير وتهذيب المهارات الضرورية للبيع والتفاوض كمحترف

١. **فعل وليس رد فعل:**

بوجه عام قاعدة العمل، هى الإلتزام بأهمية التصرف، بمعنى أن الإعداد والتخطيط والفعل بدلا من رد الفعل. رد الفعل عادة ما يؤدى الى القفز للنتائج وتطبيق الثوابت. ومع ذلك الإستثناء لهذه القاعدة هى عندما تظهر فجأة فرصة يجب إنهاؤها فى الحال أو ستفقد للأبد.

٢. **تبنى إستراتيجية بيع شخصية ولكن بسيطة لتحسين فن البيع لديك:**

إن كل النجاحات العظيمة كانت ترتكز على إستراتيجية بسيطة - وهى الإستراتيجية التى لا تنسى ويمكن الإعتماد عليها فى أى وقت نحتاج إليها.

ضع الخطة ذات الخمس خطوات دائما موضع الإعتبار:

الإجراء الأول:

إظهر للناس بالتحديد ما الذى ستبيعه. إوصف ما الذى ستقدمه فى أقل عدد من الكلمات

الإجراء الثانى:

إستهدف بالتحديد الناس الذين تظن أنهم مهتمون بشراء ما تنتجه أو يحتاجون هذا المنتج

الإجراء الثالث:

حدد القيمة المستفادة من شراء منتجك وذلك بعرض كل الفوائد الحقيقية الموجودة فى المنتج.

الإجراء الرابع:

إخلق إنطباع أنك الفائز وذلك بإظهار مدى إقتناعك بالمنتج وأن هذا الإقتناع أمين وثابت وهذا الإنطباع يجب أن يشعر به العملاء ويصدقوه.

الإجراء الخامس:

استمر في سؤال عملائك وعرض منتجك ومزاياه لهم وبصورة مستمرة حتي يشتروا المنتج وتحصل علي ما تريد. بمعني آخر إن الصفات الشخصية الأساسية التي تساعد البائع علي بيع أي شيء هي أن يؤمن بما ينتج، الإلتزام بنشر كلمة الأمانة والنزاهة والحاجة لإضافة قيمة لحياة الناس واستعدادك للإستمرار وعدم التخلي.

٣- إهدف إلي الأشخاص التي تتخذ قرارات الشراء:

تعتمد قرارات الشراء علي المنتج وحجم المنشأة وهيكل الإدارة. ومع ذلك ضع في ذهنك أن الأشخاص الذين يتخذوا قرارات الشراء ليسوا بالضرورة هم الذين يضعوا طلبات الشراء أو يحرروا الشيكات. فإن قرار تجربة منتجك أو شراء خدمتك قد تتضمن عدة أشخاص علي مستويات مختلفة. إكتشف من خلال معلوماتك المجمعة وأبحاث السوق من الذي إتخذ قرار الشراء فعلياً. أي لا ترسل عرضك الخاص لأي منشأة إلا إذا أرسلتها لصانع القرار.

٤. إسمح للعميل إختيار أن يقول « لا « لبعض المقترحات:

إعرض أكثر من أن تبيع وذلك بعرض أكثر من إختيار للعميل. أى إجعله يشعر أنه هو الذى يحدد ويختار وليس أنت.

٥. **تجنب المجادلات غير المجدية:**

إن الشخص الذى يجادل يتخيل أن الأخرون ينبهروا بذكائه. وهذا خطأ جسيم. إن الشخص العملى يفضل أن يجعل الأشياء تتم ولا يضيع وقته فى الجدال غير المجدى. وهذا لايعنى أنك يجب أن توافق على كل مايقوله الآخرون، بل أن تكون المجادلة فى موضعها الصحيح لتوضح الأمور وليس لمضايقة المشتري.

٦. **تجنب الفعل الزائد مع شخص إنفعالى**

إن الشخص الإنفعالى لا يستطيع أن يفهم الشخص العاقل الذى يحاول معالجة مشكلةمن وجهة نظر عقلانية بحتة، بدلا من ذلك ادعى التعاطف فى الإستماع بحيث يشعر هذا الشخص أنك تفهمه وتقدر رأيه فيتجاوب معك وبذلك قد يتخذ قرار الشراء.

٧. **تجنب إستخدام كلمة « ولكن « فى التفاوض**

هذه الكلمة تنفى كل ما سبقها وتلغيه لذلك إستعمل كلمة «و» بدلا من «لكن» هذه.

٨. **عزز كلامك بالمستندات**

فى المجتمع نجد أن الناس تقتنع دائما بما هو مكتوب. ومعظم الناس لا تتحدى المستندات والإستمارات، فهذه المستندات تضفى نوعاً من الشرعية على ما تقوله وتبعث على الإرتياح وبالتالى تحفز على إتخاذ قرار الشراء.

٩. **كن واثقا ومرحا ومهتما وشخصا جيد**

إذا لم تكن كذلك تعلم أن تتظاهر بذلك، فإذا استمريت فى هذا التظاهر لمدة طويلة ستعتاد على ذلك ثم مع مرور الوقت ستصبح هذه الصفات حقيقية. لاحظ أن الناس دائما تبحث عن الأشخاص المثيرين للإهتمام ليحسنوا من نوعية حياتهم.

١٠. كن مبتعدا

إذا إستطعت بانتظام أن تأخذ خطوة للوراء من أى موقف عمل، خاصة المواقف الساخنة، فإن قوة الملاحظة لديك ستزداد أوتوماتيكيا لأنك إذا ماكانت إستجابتك للموقف ساخنة أنك ليس فقط ستكون أقل ملاحظة، بل أنك أيضا ستكشف الكثير عن نفسك أمام المشترى.

١١. كن مجاملا للعملاء المضطرون لإنتظارك

إن الإتصال الأولى المجامل الخلاق مع العميل يستطيع أن يصل إلى حد إتمام الصفقة. فإذا كان على العميل أن ينتظرك « سأكون معك فى لحظة «. هذا الموقف سيقلل من عدد العملاء الذين سيغادرون دون خدمتهم. فإذا ما فرغت ساعد العميل المنتظر، ويجب أن يكون أول تعليق منك « شكرا جزيلا على إنتظارك».

١٢. كن مثابرا عند التعامل مع القضايا الهامة

كثير من الناس لا يثابرون عند التفاوض. أما أنت فتمسك بأهدافك، وأعرف أن التفاوض الناجح عادة ما يأخذ وقتاً. لا يوجد سحر فى العمل ولكن مثابرة. تذكر دائما «البعيد عن النظر بعيد عن العقل». داوم على الإتصال بالعميل فى المناسبات العامة لمجرد التحية حتى يتذكر شركتك ومنتجاتك وخدمتك.

١٣. كن مثابرا عند محاولة معرفة أسرار ألآخرين وكيف حققوا نجاحهم

من الصعب على الآخرين الإفصاح عن أسرارهم، خاصة إذا كانوا قد حاربوا كثيرا لتحقيق ما وصلوا اليه. فيجب أن تكون مثابرا وصبورا. ومع ذلك يجب أن تحذر من الشخص الذى يعطيك خطة معقدة عن كيفية نجاحه. لأن فى هذه الحالة، تأكد أنه يحاول أن يبعدك عنه. فإما هو لا يريدك أن تعرف، أو أنه يحاول أن يبهرك، أو أنه يريد أن يستغلك فيجعلك دائما تعتمد عليه. إن الأسرار الكبيرة للنجاح عادة ما تكون بسيطة لدرجة أنها تجعلك تقول «أوه لماذا لم أفكر فى ذلك».

١٤. كن حساسا لمشاعر الآخرين

إن الناس تحكمها مشاعرها. فكن حساسا لإحتياجاتهم مهما كانت الظروف صعبة. فإنك سوف تكسب إحترامهم وبالتالى سيصبحون زبائن دائمين.

١٥. كن حسن التصرف

لا تطلب من موظف أن يحضر شيئاً قريباً منك أو فى متناول يدك لأن هذا سيعكس تخاذلك وعدم حماسك أمام العميل مما سينعكس سلبا على المفاوضات و يجعله يفقد الثقة فى سرعة تعاملك مع المواقف.

عامة يكون الشخص مقنعا ومحفزا إذا كان فى داخله يؤمن ويصدق ما يفعله أكثر من إستخدامه للمنطق والمعرفة.

١٦. صدق ما تبيعه

عامة يكون الشخص مقنعا ومحفزا إذا كان فى داخله يؤمن ويصدق ما يفعله أكثر من إستخدامه للمنطق والمعرفة صدق ما تبيعه وأجعل الآخرين يعرفون ويشعرون بذلك.

١٧. إبنى وأسس الثقة

إن البائعين الناجحين يبنوا إحساسا بالثقة والمودة مع العملاء:

ابتسم بإخلاص أولا بالعين ثم بالفم، لا تنفعل فى الحوار، وحافظ على الإتصال بالعين وانحنى قليلا فى إتجاه العميل لتظهر إهتمامك.

١٨. إختار كلماتك بعناية، تكلم بوضوح ولا تندفع

إن ما يعرف عن البائع أنه سريع الكلام. كثير من العملاء لا يحبوا هذه الطريقة، لذلك يجب أن تهدأ وتتكلم بتحديد حتى يستطيع العميل أن يفهم ما تعنى بوضوح بدلا من أن يجاهد لفهمها. تجنب الكلمات المتكررة الشائعة فى عالم المبيعات أو اللغة الدارجة حتى لايفقد العميل حماسه فى المتابعة ويشعر أنك تؤدى عملا

روتينيا. إستعمل حكاية لطيفة مرحة لتأكيد ما تقوله ولكن لا تستعمل النكت. إذا ما أعجبك شيء من العميل يمكنكك أن تمدحه ولكن دون تملق.

١٩. حدد قوة الأنا عند الشخص الذى أمامك

إذا ما إستطعت أن تقرأ الأنا وتفهم وقعها فى أى حديث تجارى ثم تتحكم فيها وتزيل أثرها فأنت بائع متفوق. وتذكر دائما أن « لا شيئ يشد بصيرة الإنسان غير أنانيته (الأنا) ». وبمجرد أن حددت مدى الأنا عند الشخص يمكنك أن تتنبأ بمدى مباشرة ردوده؟ مدى سرعة إتخاذه للقرار، وإذا ما اتخذ القرار، ما هى السرعة فى تنفيذه وستعرف إذا كان هذا الشخص يجب التعامل مع الحقائق كما هى أو كما يحب هو أن تكون.

٢٠. حضر أبحاثك قبل مقابلة عميل مرتقب

بعد أن تحدد العميل المتوقع من خلال بحثك فى دليل رجال الأعمال والشركات، إبحث عن كل ما يتعلق به، بشركته، وعلاقاته بالموردين والعملاء، ثم إتصل به بعد ذلك لتحديد مقابلة. بهذه المعلومات المسبقة، يمكنك ترك إنطباع جيد يشجعه على التعامل معك.

٢١. لا تتباهى وتحكى للآخر عن إنجازاتك

هذا سيوحى للآخر ين أنك مغرور أو لاتشعر بالثقة الكافية فى قدراتك. دع الآخرين يكتشفوا إنجازاتك بأنفسهم.

٢٢. لا تقف طويلا عند نقاط الإختلاف فيما سبق التفاوض عليه

إذا ما ثار خلاف على نقاط فى مرحلة ما وصعب حلها إتركها مؤقتا وواصل التفاوض حتى تنتهى ثم عد إليها. لأن الطرف الآخر سيكون مستعدا للتفاوض عنها بعد أن حقق إنجازا فى جوانب أخرى كما أنه إستثمر وقتا وجهد كبيرا فى المناقشات لا يريد أن يضيعه.

٢٣. لا تقفز لإستنتاجات متسرعة إذا لم تستطع قراءة الشخص

بدلا من ذلك راقب الموقف. كن صبورا. إن تعلم قراءة الناس مهارة مكتسبة تأتى بعد سنوات من المحاولة والخطأ.

٢٤. لا تجعل مقابلة تفوت من يدك

إذا ما تأزم الإجتماع، أوقفه وحدد ميعادا آخر، وأعلن ذلك للتفكير والوصول الى نتائج. وعند توصيل هذا الشخص للباب أكد له أنك تحب العمل معه. وإلى حين الإجتماع الثانى. إجمع أكبر قدر من ممكن من المعلومات عن هذا الشخص وشركته لتكتشف لماذا لم يقبلوا ما عرضت عليهم. معرفة مخاوفهم ستساعدك على وضع خطة أكثر فاعلية للتفاوض. ولكن ضع فى الإعتبار أنه بالرغم من كل المجهود قد تخسر صفقة مهما كنت مستعدا لها. ومع ذلك تعلم أن تقبل الهزيمة بروح عالية فهناك إنتصارات أخرى آتية.

٢٥. لا تجعل أحدا يشعر بمدى يأسك

عندما تشتد المنافسة أو هناك رغبة ملحة لإتمام شيئ ما أو الحصول على شيئ ما، فلا تجعل أى أحد يشعر أن هذا الموضوع هو أهم ما تسعى إليه فى الحياة سواء كانت وظيفة أو قرض من البنك أو أى شيئ آخر تريده بشدة.

٢٦. لا تقلق أكثر من اللازم

إن القلق يركز العقل على مشكلة ما لإيجاد حل فعال لها. ومع ذلك فإنه قد يؤدى إلى نتائج خطيرة عندما يعرقل القلق الزائد التفكير وملكات التركيز الأخرى عن العمل.

٢٧. لاتقبل كلمة «لا» كإجابة قبل أن تحاول أكثر من طريقة

يجب أن تتعامل مع الرد السلبى بأسلوب عملى وهو إيجاد أكثر من وسيلة لتغيير هذه الإجابة ولا تيأس بسرعة وتنسحب.

٢٨. إرتدى الملابس التى تبعث على الإرتياح

إن الأشخاص العاملون فى مجال البيع يجب أن يرتدوا الملابس الملائمة وأن يكون مظهرهم مناسب فإن رائحة الجسد، النفس السيئ، شعر قذر غير مرتب، وملبس قذر وغير مكوى، وحذاء غير لامع ويدين بأظافر غير مشذبة وقذرة تحقق الفشل المدوى.

٢٩. إظهر نفسك كخبير

لتظهر كخبير يجب أن تحضر وتذاكر جميع النقاط الخاصة بالمنتج المعروض وطريقة بيعه وشروط التعامل مع منشأتك فيما يتعلق بالإئتمان أو خدمة ما بعد البيع وشروط الضمان...الخ بحيث لا يمكن التغلب عليك فى المناقشة. ولكن إذا واجهت خبير فى المفاوضة فلا تظهر أنك قد تأثرت لأنه لم يكن ليجتمع بك لو لم يكن لديك شيئ مهم يريدة

٣٠. حدد كل إحتياجات عميلك قبل بدأ المفاوضات الأخيرة

فى معظم المفاوضات ومواقف البيع شيئان فقط هما اللذان يتم التفاوض عليهما. السلعة المحددة والطلبات والتى تحدد بوضوح وصراحة. أما الإحتياجات الحقيقية للطرف الآخر فهى تبقى غير منطوقة. فكلما إستطعت أن تلمح هذه الإحتياجات الخفية كلما زادت قدرتك على التأثير على الطرف الآخر وإتمام الصفقة.

٣١. تابع كل العطاءات المقدمة

لا ترسل فاكس ثم تجلس منتظرا الرد. إذا ما قدمت عطاء إتصل أو حتى قم بزيارة العميل المتوقع لتؤكد لهم إلتزامك بتغطية إحتياجاتهم.

٣٢. ركز على إحتياجات العملاء

ركز على مايريده ويحتاجه العميل، ثم ساعده على شراء الأفضل لهم فهذا يجعله يشعر بالرضى

٣٣. **ركز مجهوداتك**

قم بالبيع بحماس ولكن بذكاء. ركز المجهود الأكبر لخدمة أهم وأكبر ٢٠٪ من عملائك الذين يشكلون الدخل الأكبر لمنشأتك أى ما يساوى ٨٠ ٪ من حجم عملك.

٣٤. **كون شبكة من الزملاء أو العاملين**

إن البائعين المتعاونين مع زملائهم أو أصحاب العمل الذى يجمع العاملين بمحبة يمكنهم أن يكونوا شبكة متعاونة توزع العمل بنجاح وتتابعه بإهتمام وحماس فلا يمكن لشخص أن حح بمفرده.

٣٥. **عامل إقتراحات العميل بدبلوماسية**

إذا قدم العميل بعض الأفكار أو الإقتراحات والتى قد لا تكون مفيدة لا تقل رأيك بصراحة بل تظاهر أنك أنت الذى لن يستطيع تنفيذها بصورة مرضية واقنعه بلباقة أن يعدلها أو يغيرها.

٣٦. **عامل العملاء العدائيين بحيث ينفثوا عن عصبيتهم**

العدائية يمكن تقليلها بواسطة:

- أن تعرف أن هناك شيئاً خطأ
- أترك الجانب العدائى يتكلم
- إستمع بإهتمام لإعتراضاتهم أو هجومهم الشخصى
- لخص ما قالوه لتشعرهم أنك فهمت سبب غضبهم.
- حاول أن تجد شيئاً مشتركاً ليكون نقطة البداية لتصل إلى حل

لاحظ أن الشخص العدائى يشعر بالرفض للسلعة ولك كشخص. ولذلك قد يستعمل الفاظاً جارحة مثل أنت كاذب، أنت غشاش... الخ فلا تنفعل أنت أيضا وبقدرتك على التحكم فى مشاعرك ونبرة صوتك الهادئة قد تخفف من حدة الحوار. بل قد تجعل الطرف الآخر يعتذر لك.

تعلمي طرق التفاوض مع طفلك

عزيزتي الأم.. إذا رفض طفلك توجيهاتك، لا داعي لاستخدام العنف أو الصراخ حتى لا تكون النتيجة عكسية ويعتاد عليها الطفل، لأنه في هذه الحالة سيزداد عناداً، ومن الأفضل استخدام طريقة التفاوض.

ويؤكد خبراء علم النفس أن في هذا الجو المليء بالشد والجذب مع رفض طفلك النوم مبكراً أو ترك اللعب وغيره، لا يوجد أمامك سوى حلين: الاستسلام أو الانفجار فيه، لكن هناك طريقا ثالثا يحتاج إلى بعض التدريب: التفاوض.

كيف تتفاوضين معه؟ الإجابة في السطور التالية.

تربية الأطفال غالبا ما تنطوي على التفاوض، سواء أحببنا ذلك أم لا، التفاوض بينك وبين طفلك يمكن أن يكون في الواقع بمنزلة تجربة تعليمية كبيرة ومثيرة بالنسبة له، فهو يتعلم منه المرونة والأخذ والعطاء وكيفية التوصل إلى الحلول الوسط. إذا كنت لا تتفاوضين مع طفلك، فهذا يعني أنه لن يتعلم أبدا كيفية التعامل مع النزاعات وحلها مع الآخرين بطريقة بناءة.

حلول وسط

الدرس المهم الذي يجب أن يتعلمه الطفل أن التفاوض يعني الأخذ والعطاء والتوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين من خلال أخذ شيء والتنازل عن شيء آخر. فعندما يحين وقت النوم، ويرفض الذهاب إلى السرير ويطلب ٣٠ دقيقة مهلة إضافية لمشاهدة مسلسل الكارتون المفضل له، وترفضين وتقولين «لا» يعني أن الأمر تحول إلى جدال وصراع ومعركة لا لزوم لها في هذا الوقت المتأخر من الليل. التفاوض معه هو الحل الأفضل لإنهاء الأمر بسرعة، عندما تقولين له «حسنا ما رأيك في ١٠ دقائق إضافية لكن بعدها تذهب مباشرة إلى السرير؟» سيوافق وسينصاع للأمر.

امنحيه النصر أحياناً

وينصحك الخبراء بحسب جريدة «القبس» باختيار المعارك التي تخوضين فيها مع طفلك بعناية، فالكثير من الأمور لا تحتاج إلى معركة وفائز ومهزوم. عندما تقولين له «أتفق معك» أو «معك حق» فهذا لا يعني أنك الخاسرة، التفاوض مع الطفل يعني أن نمنحه الشعور بالنصر في بعض الأحيان لكي نرضي رغبته في الاستقلال وشعوره بالسيطرة على أموره الشخصية.

سيشعر من خلال التفاوض والوصول إلى اتفاق أنه حقق ما يصبو إليه من دون اللجوء إلى الطرق المزعجة مثل البكاء والصراخ. عندما تتفاوضان على الذهاب في عطلة نهاية الأسبوع إلى السينما أو الحديقة ويختار السينما وتوافقين، تأكدي أنه في مفاوضات المرة القادمة سيبرم معك اتفاقا يؤيد فيه وجهة نظرك.

بدائل جديدة

يعتمد التفاوض بين طرفين على التوصل إلى أفضل الحلول والبدائل الممكنة التي ترضي الطرفين معا. إن كان طفلك يرفض تناول الخضروات والفاكهة رغم أهميتهما له، يجب البحث عن بدائل تثير اهتمامه، على غرار «هل تريد أن تشاركني في إعداد كوكتيل الفاكهة؟»، أو «ما رأيك لو تشاركني في تقطيع الخضروات والفاكهة إلى أشكال مختلفة؟».

حددي عواقب مخالفة الاتفاق

عندما تتفاوضين مع طفلك على مسألة ما وتصلان إلى اتفاق، من الضروري أن تبيني له العواقب المنتظرة في حالة مخالفته لشروط الاتفاق «سأمنحك ١٥ دقيقة للعب وبعدها تبدأ بإعداد واجباتك المدرسية»، إذا لم يفعل يجب أن يعرف أنك تأخذين الأمر على محمل الجد «في اليوم التالي لن يكون هناك فرصة للعب لأنك خالفت الاتفاق». هذا العقاب سيجعله أكثر التزاما في تنفيذ اتفاقه معك في المرة القادمة.

لعبة المفاوضات

من المهم أن تديري المفاوضات مع طفلك بذكاء. استخدمي أسلوب الحوار بين طرفين وليس طريقة الاستجواب من أجل فرض الأمر الواقع. إن كانت في ذهنك فكرة تسعين لإقناعه بها، فأنت بحاجة إلى استخدام الاستراتيجيات التي تساعدك على انجاز الأمور بشكل سلس يجنبك الدخول في معارك وصراع لا طائل من ورائه.

إن كان طفلك من النوع الذي لا يغسل أسنانه بالمعجون إلا بعد جدل طويل، فمن الممكن أن تحولي الأمر إلى لعبة مفاوضات «ما رأيك هل تريد غسل أسنانك بعد العشاء أم قبل الذهاب الى النوم مباشرة؟». من خلال لعبة المفاوضات سيختار أحدهما، وبذلك تحصلين على ما تريدين بكل هدوء.

كلما كان ذلك ممكنا تحتاجين إلى السماح لطفلك بممارسة فن التفاوض، الأطفال أذكياء ويعرفون ما تريده الأمهات لكنهم يحبون الدخول في أخذ ورد، فهم يحبون أن يشعروا بأن لديهم بعض السيطرة على الأمور التي تتعلق بهم. السماح لهم بممارسة فن التفاوض لبعض الدقائق يشبع لديهم هذا الشعور.

نصائح تفاوضية

- أثناء عملية التفاوض مع طفلك نحّي عواطفك جانبا ولا تظهريها.
- اسعي لفهم ما يدور في ذهن طفلك أثناء التفاوض وحاولي رؤية الأشياء بمنظاره.
- أشركيه في عملية اتخاذ القرار بحيث يتحمل مسؤولية العواقب الناتجة من عدم التزامه بما اتُّفق عليه.
- لا تفرضي رأيك خلال التفاوض واستخدمي أسلوب الإقناع، كما يجب أن تتحلي بالمرونة وتكوني مستعدة لأن يغير طفلك رأيك خلال التفاوض.
- احرصي على إنهاء عملية التفاوض بطريقة ودية ولا تسمحي لضيق الوقت أو الغضب بإنهائه بطريقة فاشستية.

- لا تدخلي في مفاوضات معه إن كنت في حالة غضب واستفزاز. اهدئي أولا ثم ابدئي المفاوضات.

ويشير خبراء علم النفس أن التفاوض مع الطفل يجب أن يكون أسلوبا من بين أساليب التربية، بالطبع ليس لدى كل أم طاقة أو وقت للتفاوض طوال اليوم وعلى كل مشكلة أو صراع، لذا فالسؤال المهم الذي يطرح نفسه «هل يجب التفاوض؟» بل «متى وكيف؟».

ضعي في اعتبارك أن التفاوض مع طفلك لا يعني التخلي عن صلاحياتك أو الاستسلام لضغوطه، لكنك تقومين بتدريبه على فن التفاوض وكيفية الوصول إلى تسويات مقبولة من الطرفين. من الضروري اختيار الوقت الملائم للتفاوض، فبعض الأوقات ليست مناسبة على الإطلاق. أما النصيحة المهمة فهي أن بعض القضايا غير قابلة للتفاوض، خاصة عندما يتعلق الأمر بصحة طفلك وسلامته.

* * *

الفهرس

